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

PLAN DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DEL MUNICIPIO DE PAJAPITA, SAN MARCOS

TESIS DE GRADO

MARVIN MARIN MALDONADO ESCOBAR
CARNET 960123-96

QUETZALTENANGO, JULIO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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

PLAN DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DEL MUNICIPIO DE PAJAPITA, SAN MARCOS

TESIS DE GRADO

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

POR
MARVIN MARIN MALDONADO ESCOBAR

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

QUETZALTENANGO, JULIO 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. JOSE MARÍA BARRIOS PELLECER

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. VILMA ELIZABETH TELLO CALDERÓN DE REYES

MGTR. WALTER ALFREDO SANTIZO LÓPEZ

LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

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, 27 de febrero de 2,018

Ingeniera:
Nivia Calderón.
Directora Académica del Campus Quetzaltenango
Universidad Rafael Landivar

Estimada Ingeniera:

Tengo el honor de dirigirme a usted, con la finalidad de informarle que he procedido a asesorar al estudiante: MARVIN MARIN MALDONADO ESCOBAR con el carné número 96012396, de la carrera de Administración de empresas, en la presentación de la tesis titulada "**Plan de sucesión en empresas familiares del municipio de Pajapita San Marcos**".

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

Sin otro particular agradezco su amable atención a la presente.

Atentamente

Lic. José María Barrios Pellecer.
Asesor.

Universidad Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01462-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante MARVIN MARIN MALDONADO ESCOBAR, Carnet 960123-96 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01456-2018 de fecha 18 de junio de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

PLAN DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DEL MUNICIPIO DE PAJAPITA, SAN MARCOS

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 3 días del mes de julio del año 2018.

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

AGRADECIMIENTOS

A mi Universidad Rafael Landívar, Facultades de Quetzaltenango:
Por brindarme valiosa educación superior con calidad y formar en mí un profesional de éxito con principios y valores.

A mis otros Centros de estudios:
E.O.U.M. Pajapita, Instituto Experimental de Coatepeque, Instituto Tecnológico de Coatepeque. Por la importante formación escolar brindada.

A mi asesor de Tesis:
Lic. José María Barrios Pellecer, por su amistad y el asesoramiento profesional en el desarrollo y finalización de la presente tesis.

A mis catedráticos de la URL:
Por sus enseñanzas compartidas.

A la terna que me evaluó:
Lic. Nancy Menéndez, Mgtr. Vilma Tello y Mgtr. Walter Santizo. Por el tiempo que me dedicaron en el proceso de la DPT.

A mi familia:
Por sus motivaciones y oraciones

A Iglesia de Dios, E.C. de Pajapita:
Por sus oraciones

A mis amigos y compañeros de promoción:
Por su apoyo y amistad.

DEDICATORIA

A mi Dios: Fuente inagotable de amor y misericordia, de donde mana la vida, la sabiduría y la inteligencia. Gracias a las tres divinas personas, porque sin su gracia y bondad, nada podemos hacer.

A mis Padres: Juan Maldonado y Gregoria Escobar por su amor e importante apoyo incondicional.

A mi Esposa: Heidy Arely Cifuentes López, por su amor y apoyo brindado para poder culminar mis estudios superiores.

A mis Hijos: Rita Noemí, Álvaro Marín y Sharon Abigail, quienes son mi mayor motivación de superación, para quienes quiero ser un buen ejemplo.

A mis Hermanos: Miqueas Mardoqueo y Juan Humberto por su ayuda moral.

A la Memoria de mis abuelos: Rufino Maldonado, Julia Vásquez, Esteban Escobar y Silveria Bravo, quienes seguramente se hubieran sentido muy orgullosos de mí, al conquistar este triunfo.

A la Memoria de dos seres queridos: Mi hermano mayor Melvin Mayen y de mi hijo Jacob Emanuel, a quienes ni siquiera conocí, pero sé, que se hubieran sentido muy orgullosos de mí, al verme triunfar.

A mi demás Familia: Suegros**,** tíos, primos, cuñados y sobrinos con cariño y respeto.

A mis amigos(as): Con mucho aprecio y cariño

Índice

		Pág.
INTRODUCCIÓN		**1**
I.	**MARCO DE REFERENCIA**	**3**
	1.1 Marco contextual	3
	1.2 Marco teórico	7
	1.2.1 Plan de sucesión	7
	1.2.2 Empresa familiar de Pajapita, San Marcos	30
II.	**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**	**47**
	2.1 Objetivos	48
	2.1.2 Objetivos específicos	48
	2.2 Variable e indicadores	49
	2.2.1 Definición conceptual	49
	2.2.2 Definición operacional	49
	2.3 Alcances y limitaciones	49
	2.3.1 Alcances	49
	2.3.2 Limitaciones	50
	2.4 Aporte	50
III.	**MÉTODO**	**51**
	3.1 Sujetos	51
	3.2 Población y muestra	51
	3.3 Instrumentos	52
	3.4 Procedimiento	52
IV.	**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**	**54**
V.	**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**	**95**
VI.	**CONCLUSIONES**	**98**
VII.	**RECOMENDACIONES**	**100**
VIII.	**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**	**101**

ANEXOS **105**

A. Propuesta: MODELO DE PLAN DE SUCESIÓN 105
B. Boleta de opinión fundadores 120
C. Boleta de opinión sucesores 126
D. Listado de empresas familiares de Pajapita, San Marcos 131
E. Cuadro de operalización 132
F. Glosario de términos de empresas familiares 136
G. Mapa geográfico del departamento de San Marcos 138

Resumen

La presente investigación descriptiva trata sobre el “Plan de sucesión en empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos” cuyo objetivo general fue determinar el plan de sucesión que poseen las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos.

Diversos autores exponen que la empresa familiar es la unión de la familia con la empresa, en ocasiones en este ambiente familia-empresa surgen inconvenientes, molestias o malos entendidos, el fundador debe mantener la armonía. Algunos miembros de la familia no se interesan en la empresa, pero algunos si están interesados en el funcionamiento de la misma. Es importante elegir a un sucesor que tenga la capacidad y el interés en controlar la empresa familiar y asegurar la continuidad de generación en generación.

Los propietarios fundadores de las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos, concuerdan en que no quieren jubilarse. Ya hay posibles sucesores trabajando a la par de ellos, incluso toman decisiones. Los empresarios no tienen un plan de sucesión definido y escrito, tampoco tienen un protocolo familiar y una herramienta que permita determinar al sucesor.

Se recomienda hacer un plan de sucesión, protocolo familiar, perfil del sucesor y una herramienta para determinar quién es el sucesor idóneo.

Como aporte se ha realizado un modelo de plan de sucesión para que los empresarios fundadores tengan como guía y realicen su propio plan.

INTRODUCCIÓN

El deseo de superación personal y familiar, es un factor común hoy en día, todos quieren alcanzar el éxito en las diferentes áreas de la vida. Los padres de familia trabajan arduamente para darle estudio a sus hijos y que ellos en el futuro tengan un buen empleo, o un buen negocio, y que puedan tener ingresos suficientes y una familia estable.

Con preparación académica, con el capital necesario, con positivismo y buena actitud, los emprendedores que deciden iniciar una empresa, confiados en que todo funcionará bien, se esfuerzan día con día para que la empresa tenga posicionamiento.

Después de lograr formar la empresa y posicionarse, el empresario fundador deberá pensar en elegir a un sucesor para asegurar que la empresa continué y que lo alcanzado no sea en vano.

Al rededor del mundo las empresas familiares son de vital importancia, ya que un buen porcentaje permite el crecimiento de la economía de cada país. En Guatemala, en cada departamento y en cada municipio hay empresas familiares.

En el municipio de Pajapita San Marcos hay empresas familiares y es necesario tener un plan de sucesión familiar, pero exactamente no se sabe si el emprendedor de la familia, creador de la empresa familiar, tiene un plan de sucesión.

Esta investigación de tipo descriptiva tiene como título “Plan de sucesión en empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos”, el propósito principal de este estudio es dar a conocer la importancia y trascendencia que tiene el crear, “un plan de sucesión en las empresas familiares del municipio de Pajapita San Marcos” para que, lo que un día se soñó y se logró hacer con mucho esfuerzo y dedicación, pueda continuar a través de las generaciones.

Para la elaboración de la presente, se consultaron tesis, libros, revistas, periódicos, y documentos en internet, se consideraron como objeto de estudio a propietarios

fundadores y posibles sucesores de las empresas familiares.

La motivación de realizar esta investigación, radica en varios casos de empresas familiares en el municipio de Pajapita, San Marcos, las cuales funcionaron muy bien por algunos años y que de pronto, tomaron otra dirección o ya no continuaron funcionando al faltar el empresario fundador de la misma. Para la recopilación de información se utilizaron dos boletas de opinión dirigidas a propietarios y posibles sucesores, en base a los indicadores, lo que permitió obtener resultados, conclusiones y recomendaciones.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

mundochapin.com (2012) el departamento de San Marcos fue conocido durante la colonia con el nombre de “El barrio de San Marcos Sacatepéquez.” En 1675, este departamento perteneció a la provincia de Quetzaltenango orden que seguía el mandato de la Real Audiencia de Guatemala. En 1825, San Marcos fue elevado a la categoría de Villa junto con San Pedro Sacatepéquez, y finalmente en 1866, se le dio el rango de departamento. El departamento de San Marcos pertenece a la región suroccidental de Guatemala, colinda al norte con Huehuetenango, al sur con el océano Pacífico y Retalhuleu, al este con Quetzaltenango y al oeste con la frontera de México. Sus principales centros turísticos son las playas en el océano Pacífico, donde se encuentran: el puerto de Ocós y Tilapa, localizados en el área cálida del departamento y en el área fría se encuentra el volcán Tajumulco que es el más alto de Centroamérica con 4,220 metros sobre el nivel del mar.

En este departamento se guardan objetos históricos de mucha importancia como: La Campana más antigua de Centroamérica que data de 1577 y el Pergamino del Rey Carlos V, la cual data de 1543.

Palma (07/06/2015) en la revista D, menciona que la región más cálida de todas las regiones en donde se produce el café es la de San Marcos con sabor a “delicadas notas florales, acidez pronunciada y buen cuerpo”. Esa región tiene como particularidad que allí las lluvias llegan antes que a otras partes del país y por lo tanto la floración se produce antes.

El departamento de San Marcos posee diversidad de climas, en la cabecera departamental y sus alrededores es templado y en la parte baja el clima es cálido, posee una variedad de cultivos, entre ellos el café de altura. Está divido en 30 municipios, uno de ellos (el número 22), es Pajapita.

deGUATE.com (2014) menciona que Pajapita es un municipio del departamento de San Marcos de la región sur-occidente del país de Guatemala, está ubicado a 85 Kms. de la cabecera departamental; a 240 Kms. de la ciudad capital y a 14 Kms. hacia la frontera con México, en Ayutla. Tiene una extensión territorial de 84 Kms^2. Pajapita es conocida como “la tierra de los almendros” y “valle tropical de la amistad”, aunque su nombre significa “lugar entre ríos”, por estar rodeada de los ríos, Naranjo, Nahuatán, La Isla y Pajapa.

El municipio de Pajapita, fue creado el 31 de marzo de 1920, Se encuentra a una altura promedio de 97 metros sobre el nivel del mar (msnm). Limita al norte con los municipios de El Tumbador y Nuevo Progreso; al sur con los municipios de Ayutla y Coatepeque (Depto. de Quetzaltenango), al este con los municipios de Nuevo Progreso y Coatepeque; y al Oeste con los municipios de Catarina y Ayutla. Tiene clima cálido, aunque en regiones altas el clima es templado. La economía del municipio se fundamenta en las actividades agrícolas, ganaderas y forestales, restaurantes, comedores, ferreterías y otros comercios. La crianza de ganado vacuno, es la actividad económica de mayor importancia económica en el municipio, ya que se tiene una costumbre bien peculiar, y es el comer carne asada el día sábado de cada semana, consiste en comprar la carne fresca en la carnicería y a pocos pasos están las asaderas, asan la carne y la consumen allí mismo, esta costumbre permite la visita de personas de los municipios vecinos.

Actualmente el comercio es mucho más grande, y desde el 4 de diciembre del año de 2004 existe un sistema bancario y eso ha permitido el crecimiento empresarial.

En la actualidad las empresas familiares en Pajapita, San Marcos, son más, debido al crecimiento de la población, el comercio y la industria. Es importante que los empresarios Pajapitenses piensen con tiempo el momento de su retiro y quién continuará administrando la empresa para que continúen brindando sus servicios o productos a la población y a las demás generaciones. El plan de sucesión es un factor clave para la continuidad de las empresas.

Este es el principal motivo de realizar el presente estudio, y es aportar un modelo de plan de sucesión a las empresas, el que ayudará a definir cómo administrarla y quién será el responsable de la continuidad de la misma. Por la importancia y relevancia del tema, diversos autores de libros, tesis, revistas y periódicos, han dado su aporte al respecto.

Ramírez (2014) en su tesis de tipo descriptiva “Proceso de sucesión en empresas familiares, caso: empresa de purificadores de agua” realizado en una empresa familiar dedicada a la venta de purificadores de agua, con más de 30 años de experiencia, tuvo como objetivo general: Crear una guía que dé a conocer los elementos necesarios para el proceso de sucesión en la empresa familiar. Ramírez concluyó que, en esta empresa, no tienen un plan de sucesión y que el sucesor debe ser una persona comunicadora, profesional y con una actitud positiva. Concluye esta tesis diciendo que el éxito de la empresa de purificadores de agua depende de la integración de políticas, una organización interna bien estructurada y relaciones estables como organización y como familia, por lo que recomienda como plan de acción, la realización de la guía antes mencionada. Se aplicó un cuestionario dirigido a socios, gerentes y colaboradores.

Velásquez (2015) menciona en su tesis de tipo descriptiva “Plan de sucesión en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango” donde su objetivo general es: Determinar si cuentan con un plan de sucesión las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango que permita una adecuada transición generacional, de manera que evite los fracasos en la elección del sucesor. Velásquez se dirigió específicamente a empresas familiares medianas de la ciudad de Quetzaltenango, las cuales son 16, según la cámara de comercio, filial Quetzaltenango, y utilizó como instrumentos de investigación dos cuestionarios, uno dirigido a los fundadores y el otro a los posibles sucesores. La conclusión a la que llegó la autora es, que, en la mayoría de las empresas familiares medianas de la ciudad de Quetzaltenango, no cuentan con un plan de sucesión y que el riesgo de fracaso es alto, por lo que recomienda crear un plan de sucesión de acuerdo a las características de la empresa, a la vez establecer el perfil del sucesor.

Domínguez (02/07/2014) en su artículo, publicado en la revista estrategiaynegocios.net,

“La sucesión en las empresas familiares” menciona que la sucesión es un elemento extremadamente importante en la evolución de una empresa familiar y puede ser el más relevante, menciona también que los fundadores de empresas familiares prefieren que los sucesores sean siempre de la familia debido a que los miembros de la familia comparte los mismos valores, historias y metas a largo plazo y que tienen a confiar más entre ellos y que se deja un legado, pero, también puede ocasionar algún tipo de complejidad en este tema de sucesión, ya que la cantidad de sucesores familiares es limitada en relación a educación, habilidad, actitud y experiencia y que en algún momento alguien de los candidatos esté comprometido emocionalmente con otro familiar, termina diciendo que la planificación de la sucesión es un compromiso que comienza con un profundo entendimiento de la estrategia del negocio y el modelo operativo, y considera hacia donde quieren evolucionar tanto el negocio como la familia. La sucesión provee el alineamiento entre la dirección del negocio y talento en las posiciones más críticas.

Deloitte (2010) dice que las empresas familiares se enfrentan cada vez más a situaciones complejas que afectan no sólo el destino de ésta, sino también el del familiar que se encuentra en proceso de retiro. La salida de este último tiene un impacto para su familia, para los empleados y a terceros que tengan alguna relación de negocios. También menciona que, para la mayoría de los dueños de empresas familiares, es difícil separarse de la operación del negocio por el temor a perder el control, pero que esta decisión es fundamental para la permanencia del mismo, por lo que considerar la creación de un plan de sucesión a mediano plazo es un factor clave. El proceso de sucesión en una empresa familiar, requiere de planeación y paciencia para el diseño e implementación de cada una de sus etapas.

(Méndez, 2014) en su artículo publicado en el periódico Mundo Ejecutivo, “Rupert Murdoch, un ejemplo de sucesión”, menciona que, para las empresas familiares, es muy importante tener un plan de sucesión. Se debe pensar en planes de carrera para los sucesores naturales y escoger candidatos fuera de la familia, en caso de que ningún hijo o hija del fundador cuente con las habilidades, la motivación o capacidad para liderar. Se debe tener en cuenta que debe existir la necesidad de un entrenamiento largo al

candidato, que abarque todas las estrategias y conocimientos del negocio actual para poder formar un líder que llene las expectativas. Menciona también que, para las empresas familiares, existen un sinfín de problemas que pueden complicar este proceso, como es el caso de divorcios, muertes, falta de interés de los miembros de la familia en el negocio, o que el fundador considere que ninguno de sus hijos es capaz de manejar el negocio. Méndez dice que un ejemplo de un proceso de sucesión en práctica, es el de la familia de Rupert Murdoch, quien dirige una empresa de cobertura internacional la cual sigue siendo familiar. Esta empresa es *News Corporation*, quienes son dueños de *The Wall Street Journal, Twenty Century Fox, The Times, Fox Sports*, y muchos más medios de comunicación impresos, electrónicos y digitales. Hace un análisis, diciendo que hace pocos años, Murdoch adquirió el prestigioso periódico *The Wall Street Journal* de la familia Bancroft. La centenaria dinastía Bancroft fue perdiendo su periódico por falta de planeación, ambición y un proyecto de sucesión en la familia. Según Méndez, aunque Murdoch parece estar decidido sobre quién será su sucesor, hay espacio para la rivalidad entre hermanos si no se maneja de manera adecuada.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Plan de sucesión

Gallo (2011) la sucesión es la culminación de varios procesos de preparación, de sucesores, de la organización de la empresa, de los miembros de la familia y el proceso de preparación más importante de todos, que tiene que realizarse con anticipación.

Trevinyo (2010) la sucesión es un proceso dinámico, largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo. Una de las claves que llevan a las familias empresarias a afrontar y planificar sus relevos generaciones es precisamente la formación permanente de sus miembros tanto en temas de empresa como de familia (tradiciones, valores, manejo de emociones y relaciones). La primera generación, mientras se encuentra dirigiendo la empresa, va formando a la segunda generación hasta cederle “la estafeta”. No obstante, mientras están enseñando a la

segunda generación, los fundadores también deben continuar preparándose con la finalidad de convivir con las nuevas ideas, tecnologías y paradigmas que plantean los más jóvenes. El objetivo de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación, que puede o no ser de la familia.

Martínez (2011) la sucesión es la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra, por lo tanto, tiene dos vertientes: una en la gerencia y otra en la propiedad. Ambas son fundamentales y están estrechamente interrelacionadas. La planificación anticipada y en vida de la sucesión es crítica. No designar ni preparar con tiempo a los sucesores suele dejar a los herederos ante serios problemas que, por lo general, imponen una fuerte presión emocional. La sucesión es como un proceso y no como un hecho puntual, es decir no como algo que ocurre en un instante, sino como resultado de todo un trabajo de largo aliento. La sucesión ideal es aquella que no se siente, que nadie advierte, que no provoca ningún trauma en la empresa ni en la familia. Una sucesión exitosa eleva el valor de la empresa en el mercado, dado que esa sigue su curso como si no hubiera ocurrido nada. Planificar su propia sucesión y retirarse a tiempo de la gestión ejecutiva para dar paso a la siguiente generación es uno de los actos de mayor valentía que pueda realizar un empresario en su vida.

Guinjoan y Llaurador (2009) plan de sucesión es un conjunto de acciones que una vez programadas en el tiempo, se llevan a cabo dentro de la empresa familiar, bajo el control directo del empresario y con las correcciones de rumbo necesarias, con el fin de que, años después, permitan sustituirlo al frente de la empresa por un sucesor, si es posible, de la propia familia y, al mismo tiempo mantener su propiedad en la familia. El plan de sucesión recogerá los objetivos del empresario y de su familia en relación a la empresa familiar. Puede ser que no haya coincidencia entre los distintos actores. La sucesión es algo natural, como la vida misma, nadie es eterno.

A. Importancia del plan de sucesión

Bustos y López (2010) la importancia radica en el proceso natural de continuidad. Las

empresas familiares pueden alcanzar el punto donde el fundador o aquel que ha mantenido el liderazgo y control de la misma deberán retirarse, parcial o totalmente del negocio. La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. La sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado con oportunidad.

Gallo (2011) la transmisión de la propiedad de la empresa a miembros de las siguientes generaciones, con los derechos políticos y económicos que a la misma corresponden, es así mismo importante para la sociedad. La unidad de los miembros de la familia entre sí y con su empresa es condición necesaria para la continuidad y desarrollo de la empresa familiar. Sin unidad el edificio de la empresa familiar se derrumba. La unidad constituye la fortaleza esencial de una comunidad de personas.

B. Los Secretos de un buen plan de sucesión

Guinjoan y Llaurador (2009) mencionan que los planes de sucesión con mayores posibilidades de éxito son los que tienen las siguientes características:

- Comprensivos: el empresario no puede ignorar los intereses y las expectativas de cada colectivo, no siempre coincidentes, si quiere que se impliquen en el proceso; así, además, podrá evitar sorpresas como rechazos, abandonos y resistencias. Negar las discrepancias imposibilita llegar a acuerdos; es mejor tratarlas con normalidad, con argumentos racionales las relativas a la empresa, y con tacto paternal las que se originan en el entorno familiar.

- Estratégicos: Al ser un plan de gran alcance, deberá tomar en cuenta el entorno competitivo, la empresa y la familia, con sus oportunidades y amenazas, sus puntos fuertes y débiles, en la actualidad y de cara al futuro, puesto que el sucesor se encontrará con un escenario distinto al de su

antecesor. Puede conllevar una reorientación de la visión de la empresa y siempre será un buen ejercicio de proyección hacia el futuro.

- Bien gestionados: Son muchos los planes que se quedan en el papel y no alcanzan sino el nivel de las buenas intenciones. Una gestión profesional se inicia con el diseño, pero debe continuar con la aplicación práctica de cada acción programada, con la intervención de los que deben participar y con el control periódico de los resultados. El control final corresponde al empresario en persona puesto que se trata de su propio plan sucesorio.

- Simples: La única finalidad del plan de sucesión es facilitar el relevo generacional al frente de la empresa y no se trata de aprovechar la ocasión para arreglar los problemas familiares, para reorganizar la empresa o para profesionalizar su gestión, aunque del análisis previo puedan derivarse estas necesidades hasta el punto de hacer aconsejable un aplazamiento del plan de sucesión con el fin de alcanzar unas mejores condiciones de éxito. El plan debe tener pocas prioridades y éstas han de ser claras.

- Realistas y factibles: El objetivo principal de cualquier plan es su realización. Un plan puede ser muy atractivo, pero falto de realismo, irrealizable en un entorno, una empresa o una familia concretos. Las previsiones de la empresa deben ser realistas y los objetivos de cada etapa, alcanzables. No hay que sobredimensionar las capacidades del sucesor, pero tampoco hay que menospreciarlas. Los planes demasiado exigentes suelen frustrar a los participantes; por el contrario, los que son blandos en exceso restan méritos a los esfuerzos realizados.

- Escritos: Las palabras se las lleva el viento. Un plan escrito sirve mejor como guía y, sobretodo, representa un mayor compromiso para todos los implicados, empresario incluido. Un plan de sucesión escrito obliga a concretar acciones, personas, costes, plazos. También permitirá un

seguimiento más fácil y una rápida supervisión por parte del empresario.

- De larga duración: Aunque depende en gran medida de cada negocio y sector, los procesos sucesorios suelen ser largos. Los actores –empresario incluido– necesitarán tiempo para adaptarse a nuevos papeles y para asimilar las nuevas situaciones que se dan en cada nueva fase; también cambian las relaciones en el seno de la familia y en la organización ante los cambios que se producen. Finalmente, el sucesor no podrá abarcar de la noche a la mañana todo el espacio que ocupa el empresario.

Un plan de sucesión no es un fin en sí mismo, sino que es un instrumento al servicio de un objetivo que cada empresario tendrá una sola vez en la vida. Lo importante no es disponer de un plan, sino hacer que funcione la sucesión. Pero un buen plan ayuda.

C. Fases en una sucesión familiar

Belausteguigoitia (2012) menciona que el proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo en la que participan una gran cantidad de actores, según Belausteguigoitia, este proceso es largo, si se planifica durará de 10 a 15 años y pasará por varias etapas, por desgracia las situaciones imprevistas originan que este proceso sea más corto, como en el caso del fallecimiento de los dueños o directores, incluso la ruptura de relaciones entre ellos. Estas etapas son, Fase I o de diagnóstico, Fase 2 o de planificación, fase III o de entrenamiento, fase IV o de transferencia y fase V o de culminación

- **Fase I, o de diagnostico**

  - En esta fase el fundador observa a su alrededor y se pregunta qué será de su organización en el futuro. “¿Viene alguien detrás de mí? ¿Alguno de mis hijos se interesará por el negocio?”, son algunas de las dudas más comunes que se formulan los fundadores durante esta fase. Es posible que algunos de los descendientes se hayan incorporado a la

organización, pero que aún estén muy “verdes” como para decidir su futuro en relación con la empresa. Por un lado, hay cuestionamientos sobre la naturaleza de la compañía: ¿vale la pena continuar el negocio? ¿Ofrece buenas posibilidades a los descendientes o es mejor que busquen un camino diferente? ¿Cuántos descendientes cabrían en esta organización?

- Durante esta primera fase el fundador hace un diagnóstico tanto de la dimensión de familia (aquellos posibles candidatos a incorporarse o a sucederlo en la empresa) como de empresa.

- Por otro lado, también surgen algunas preguntas relativas a la propiedad. Cuando llegue el tiempo de retirarme, ¿venderé o heredaré la empresa? Si la heredo, ¿fraccionaré la propiedad o la concentraré en una sola persona? Durante estos dos o tres años de la primera fase existe una gran incertidumbre, aunque no es urgente que se despejen las incógnitas planteadas.

- En esta fase de diagnóstico los accionistas pueden diseñar el perfil de los sucesores ideales, así como la forma de configurar la nueva propiedad

❖ **Fase II, o de Planificación**

Después de la fase de diagnóstico se clarifica cuáles son las características de propiedad y dirección que se desean para la organización en un futuro. En algunos casos, los posibles sucesores ni siquiera se han incorporado a la empresa, tal vez porque realizan algunos estudios de posgrado o trabajan en otras organizaciones, pero ya se conocen sus capacidades e intenciones.

En la fase de planificación se hace el plan de sucesión, en cuya elaboración

deben participar los posibles sucesores y quienes serán los sucedidos. Un plan diseñado sólo por el líder, sin involucrar a los posibles candidatos, tiene mayores probabilidades de fracasar.

- El plan de sucesión

  El proceso de sucesión en estas empresas suele estar impregnado de muchas emociones que pueden provocar enfrentamientos en la organización y en la familia, lo cual propicia la creación de bandos o grupos. Para mantener la unidad, es importante realizar un plan detallado de sucesión en el que participen, en distintos niveles, las personas involucradas. Al ubicar el proceso de sucesión en el contexto de un plan donde, posiblemente, varios elementos han participado en él, no sólo se gana legitimidad sino también la aceptación de las personas que se hallan involucradas en el proceso. Con esto no se sugiere que el proceso de planeación sea democrático, sino simplemente que si se realiza en forma adecuada y se invita a que otros opinen, éste tendrá mayor aceptación.

  En la fase de planificación se aclara quiénes pueden ser los posibles sucesores y se elaboran minuciosamente los planes para controlar el proceso de sucesión. El plan debe contemplar los puntos siguientes para que realmente pueda incrementar sus posibilidades de éxito.

  - Compromiso de la dirección hacia el plan.

    Los directores de las empresas familiares (que por lo general son sus propietarios y fundadores) suelen enfocarse en las acciones, gracias a lo cual sus empresas prosperan. Su preocupación fundamental acontece día a día, y para muchos no tiene sentido invertir su tiempo en la elaboración de planes que quizá nunca lleguen a realizarse. Para ellos siempre será más importante, por ejemplo, invertir su tiempo en visitar un cliente que quedarse en la oficina realizando un plan. Estos “hacedores” deben tener claro que la planificación podría

ser la actividad más rentable de todas las que se realizan cotidianamente, y también deben comprender que la no planeación tiene costos muy altos. Lograr el compromiso de la dirección respecto del plan es el punto de partida; sin éste, no vale la pena esforzarse para realizarlo.

- Diseño de la organización deseada.
  Tal vez la organización haya realizado una planeación estratégica y tenga bastante claro hacia dónde se dirigirá y cómo lo hará, lo cual aporta información valiosa para elaborar el plan de sucesión. Si no se cuenta con este elemento será necesario plantear los diversos caminos que una empresa podría seguir. Una vez que se tracen éstos se podría diseñar finalmente el futuro deseado. Con esta base se podrán precisar los perfiles de los futuros directores (sucesores).

- Definición de los perfiles de los futuros directores. Con la información recabada en el punto anterior se puede clarificar el perfil que debe tener un directivo. Claro que, en el caso de las empresas familiares, suele existir cierta flexibilidad en el perfil, a tal grado que puede moldearse a los posibles sucesores para que se acerquen a las características deseadas. Sin embargo, sería peligroso para la empresa modificar el perfil y adoptar uno que no corresponda a los intereses de ésta, sólo para que el candidato de la familia se quede en el puesto.

❖ **Fase III, o de entrenamiento**

Conociendo las habilidades actuales de los sucesores y sabiendo cuáles son las que deberían tener al momento de asumir el liderazgo, es posible trazar un plan que incluya tomar cursos, realizar estudios de posgrado, desarrollarse en diversos puestos y llevar a cabo múltiples actividades e, incluso, trabajar fuera

de la compañía. Así, al final del periodo de entrenamiento, se encontrarán a la altura de los puestos que van a asumir. En realidad, aunque los sucesores no tengan un plan detallado de capacitación, el trabajo cotidiano termina por ser el mejor entrenamiento. Sin embargo, debe complementarse con otros elementos para lograr una mejor preparación. Con frecuencia, los descendientes de los empresarios se incorporan a las organizaciones de su familia sin poseer una experiencia laboral previa. Quienes han tenido la fortuna de laborar en diversos lugares antes de integrarse a las empresas de sus familias, pueden ver con claridad los beneficios de haber trabajado para otras organizaciones, por ejemplo:

- Sentimiento de seguridad.
  Sentir que se tienen otras alternativas además de las que se presentan en la familia provoca un sentimiento de libertad y seguridad. Haber tenido una experiencia fuera de la empresa da la tranquilidad de poder trabajar en otras organizaciones.

- Se aprende a mandar recibiendo órdenes.
  ¿Cómo se puede dirigir acertadamente si no se ha tenido la experiencia de haber sido dirigido por otras personas? Ponerse en los zapatos del subordinado significa comprenderlo mejor y, si se ha tenido suerte de estar bajo las órdenes de otros, es más fácil lograrlo.

- Incorporación de ideas diferentes.
  Las personas que sólo han trabajado en una institución pueden experimentar la llamada ceguera de taller, es decir, les resulta difícil incorporar ideas novedosas y detectar vicios y prácticas inoperantes, cuestiones que son fáciles de realizar para quienes se formaron en otras empresas. A todos aquellos que se incorporaron a las empresas de sus padres sin tener una experiencia previa, les recomiendo no ocupar un cargo directivo desde su contratación, sino escalar puestos poco a poco. También

les sugiero vincularse a otras empresas. La ceguera de taller es una enfermedad que puede curarse si se observan otras prácticas organizacionales.

- **Fase IV, o de transferencia**

Existe un periodo en el que ambas generaciones comparten las decisiones en torno a la organización, aunque formalmente sólo una de ellas es la que ostenta el cargo de director general. Del mismo modo en que no se puede hablar de un atardecer o de un amanecer inmediato, como si se tratara de apagar o prender un foco, la fase de transferencia es gradual, ya que el control de la dirección de la empresa se entrega y se asume en forma dosificada.

Es una fase complicada, pues genera tensiones entre todos aquellos que se relacionan de alguna manera con la organización. Por ello, debe contemplar un plan de comunicación que aclare el panorama de todos los involucrados con la compañía, especialmente los trabajadores, los accionistas, los clientes y los proveedores.

- **Fase V, o de culminación**

En el mundo del fútbol hay una frase que dice “El último minuto también tiene 60 segundos”. No es posible cantar victoria hasta concluir con éxito el proceso de sucesión y éste no termina el día en que el fundador “entrega las llaves”. Hay veces que cuando todo parece controlado, sobrevienen problemas que hacen fracasar la sucesión. Uno de los ejemplos más comunes es el regreso del fundador o sucedido, quien por no sentirse bien fuera de la compañía, desea regresar, lo que afecta todo el proceso. Por otro lado, el sucesor también podría experimentar problemas de adaptación ante la nueva responsabilidad, produciéndose así cambios de última hora.

D. Plan de contingencia

Belausteguigoitia (2012) menciona “Hombre precavido vale por dos”, dice el refrán que sugiere elaborar un plan B por si fuera preciso modificar el plan de sucesión. Como no se puede prever el futuro, es imposible diseñar un plan alternativo que proponga soluciones antes de saber los problemas que se pueden presentar. Por ello, el plan de contingencia debe ser de orden general.

Este plan, por ejemplo, podría contemplar a los cónyuges e hijos pequeños que aún no se incorporan a la empresa o a otros miembros de la familia que no se habían considerado como opciones de sucesión, los cuales deben recibir un curso básico sobre la administración del negocio de la familia.

En fases avanzadas de sucesión es posible que también se requiera implementar un plan de contingencia, principalmente si se sospecha que el sucesor no está a la altura del puesto requerido y sea necesario removerlo. También se puede dar el caso de que el sucesor sea quien decida cambiar de planes, de modo que el sucedido estará en aprietos por no haber diseñado un plan de contingencia adecuado, y una vez más se encontrará en la primera fase del proceso de sucesión, pero a una edad más avanzada. No se sabe por dónde llegará el toro, pero hay que prepararse con un buen calzado y ropa cómoda para echar a correr si es que nos encontramos con él.

E. Tipología de la sucesión

(Analogía con la entrega de la estafeta).

Belausteguigoitia (2012) menciona “El tango se baila entre dos”, dice un refrán popular, así que propone una nueva tipología sobre el proceso de sucesión que tiene en cuenta a quienes entregan y reciben la estrategia. Para ilustrar esta tipología, debe imaginar a dos corredores, uno que lleva la estafeta y otro que espera recibirla. El proceso de entrega de estafeta posee grandes semejanzas con el proceso de sucesión.

La carrera de una empresa familiar que aspire a la continuidad se parece más a una carrera de 400 m que a una de 100 m planos, así que, no pretendamos llevar solos la estafeta: es mejor dejarla al siguiente corredor (habrá que elegirlo y prepararlo adecuadamente), para que alcance la meta en menor tiempo y logre una buena posición en la competencia. Esto no quiere decir que quien entrega la estafeta necesariamente desaparezca del mapa, simplemente cambia su rol, a otro de menor protagonismo para la empresa. La estafeta la toma el corredor que en ese momento puede correr más rápido; el que ya ha corrido, ya no está en condiciones de desplazarse a la misma velocidad. Así que, si las empresas familiares pretenden alcanzar el largo plazo y así lograr la continuidad, más vale que formen un equipo de relevo ganador. Siguiendo con la metáfora del relevo, a continuación, se presenta una tipología sobre la entrega de estafeta.

- **Relevo intransferido**

  ATLETISMO:

  - El corredor inicial sostiene firmemente la estafeta y no la suelta, a pesar de que su compañero tiene la posición y velocidad para recibirla.
  - El corredor inicial continúa su trayectoria sin entregar la estafeta, sorprendiendo a su compañero.

  EMPRESA FAMILIAR

  • El fundador ejerce un control absoluto y no está dispuesto a cederlo por diversos motivos.

  • No está dispuesto a dejar de ser la cabeza de la organización, incluso a costa de poner en riesgo a la empresa.

  • Los sucesores se frustran al saber que su crecimiento, desarrollo y, en muchos casos, su felicidad, dependen esencialmente de que el líder salga de la empresa.

- **Relevo arrepentido**

  ATLETISMO:

  - El corredor inicial se aproxima al siguiente corredor y ambos se preparan

para realizar el cambio.

- Todo está listo y, cuando el segundo corredor está dispuesto a salir corriendo con la estafeta, el corredor inicial no la suelta bajo ningún motivo, ambos corren con la estafeta tropezándose uno a otro.

EMPRESA FAMILIAR:

• El fundador realiza planes de sucesión que no los implementa.

• Quizá se retira por una temporada, pero regresa a la empresa por no encontrarse satisfecho con su retiro.

• Es posible que se vea obligado a regresar por la falta de capacidad de la siguiente generación.

❖ **Relevo fallido**

ATLETISMO:

- Los corredores no pueden hacer un cambio eficaz, según lo habían planeado, porque no hay coordinación entre ellos.
- No se pasa la estafeta con seguridad y mantienen diferentes velocidades, por lo que ajustan su carrera para no chocar o para que el corredor inicial pueda alcanzar al segundo corredor.
- Asimismo, pueden salirse de su carril o dejar caer la estafeta.

EMPRESA FAMILIAR:

• El relevo fallido es típico de sucesiones no planificadas e improvisadas.

• Existe gran ambigüedad sobre los planes del líder.

❖ **Relevo eficaz**

ATLETISMO:

- El cambio se da conforme a lo planeado.
- Se realizó con tiempo un plan de entrega de estafeta que se siguió adecuadamente.
- Incluso llegaron a presentarse contratiempos, pero gracias a que se previeron contingencias, el relevo se realiza en forma exitosa.

EMPRESA FAMILIAR

• Hay coordinación y cohesión entre sucesor y sucedido.

• El sucedido deja que el sucesor asuma su nuevo cargo y se retira conforme se planeó.

• El sucesor tiene el nivel requerido para el puesto.

F. Alternativas a la sucesión en la empresa familiar

Belausteguigoitia (2012) menciona que la prueba de fuego de la empresa familiar es la sucesión, pocas logran pasar por este proceso con éxito. Sin embargo, transferir la dirección a la siguiente generación no es la solución más conveniente e, incluso, podría ser una decisión equivocada. A continuación, algunos de estos casos.

- ❖ Las relaciones familiares entre sucesores son malas, por lo que poner en manos de ellos el negocio los enfrentaría aún más.
- ❖ Los intereses de los descendientes y posibles sucesores no se relacionan con el giro de la compañía.
- ❖ Ninguno de los posibles sucesores en la familia tiene las características necesarias para asumir el control de la empresa.
- ❖ El negocio es riesgoso, está en declive o puede pertenecer a un segmento económico que tendrá poco desarrollo en el futuro.
- ❖ Existe una oferta de adquisición de la empresa muy interesante por parte de compradores ajenos a la familia.
- ❖ A pesar de que a los sucesores les interesa continuar con el negocio y cuentan con la capacidad para ello, tienen mejores alternativas profesionales.
- ❖ La familia requiere de liquidez, los padres para su retiro y los hijos para gastos e inversiones diversas.
- ❖ El final de un negocio familiar puede ser algo triste, pero también puede generar más alegrías que pesares.

Hay varias alternativas que un empresario puede considerar para elegir futuro

de su organización a continuación se describen algunas de las más importantes.

- Continuar con la operación cotidiana (no hacer nada): Ésta suele ser una alternativa peligrosa, aunque ocasionalmente puede funcionar. El empresario se deja llevar por la inercia y deja que el tiempo pase inexorablemente. Hay veces que es imposible hacer otra cosa, dadas las circunstancias familiares y empresariales.
- Transferir la propiedad y la dirección a miembros de la familia:
  Normalmente, esta alternativa es el sueño de la familia, pues así se da continuidad al negocio. Si se toman buenas decisiones de sucesión y los descendientes tienen la capacidad requerida para los puestos, las posibilidades de éxito se incrementan. Aunque también puede propiciar distanciamientos entre familiares si se complica el proceso de sucesión.
- Conservar la posesión en familia y contratar a un director externo:
  Es posible que la familia juzgue conveniente contratar a un director general ajeno a la familia, pues no hay en casa una persona que pueda ejercer este papel o se quieran evitar controversias de orden familiar. En cualquier caso, así se conserva la propiedad y se delega la dirección a un externo. Por lo general, esta alternativa no es factible en empresas muy pequeñas.
- Vender parcialmente la empresa y conservar una parte de ella:
  Esta opción es una alternativa mixta, donde el empresario obtiene liquidez por la venta de parte de sus activos y continúa con la operación de un negocio de menor tamaño. Dentro de este punto cabrían alternativas muy diversas.
- Vender a otras personas o instituciones:
  La empresa puede resultar interesante para otros inversionistas como competidores, empleados u organizaciones. Ésta es la opción más socorrida de todas. Para estimar el precio adecuado es conveniente valuar la compañía, estimando sus beneficios y conociendo el valor de mercado para firmas similares. Se dice que las cosas valen tanto como lo que otros estén dispuestos a pagar por ellas.
- Liquidar la empresa:

Cuando no hay sucesión en la empresa y nadie ofrece un precio adecuado para su venta, aparece la opción de liquidación, en la que se rematan los activos y se cumple con los pasivos para cerrar la compañía.

- Cotizar en la Bolsa:

  Éste es el sueño de muchas organizaciones que han alcanzado un tamaño importante y sus ventas anuales son de, por lo menos, algunas decenas de millones de dólares. Además, representa una fuente importante de financiamiento, un mecanismo eficaz en la transmisión de acciones entre familiares y ajenos a la familia. Es posible conservar el control familiar de la empresa si, a pesar de elegir esta opción, la familia conserva la mayoría de las acciones o si se emiten acciones sin derecho a voto para que miembros ajenos a ella las adquieran.

- Otras opciones:
  - contratar a un director interino
  - fusionar la empresa y ceder la dirección,
  - donar la compañía a instituciones de beneficencia,
  - transformar la firma en una fundación, etc.

    De hecho, dentro de este cuadrante tienen lugar combinaciones de las alternativas antes expuestas, pero no sería posible ubicarlas en una casilla definida. Por ejemplo, se podría cotizar en la Bolsa, liquidar una parte, contratar un director profesional y, aun así, la familia podría conservar el control de la propiedad.

G. Elementos centrales de un plan de sucesión

Martínez (2011) menciona los elementos centrales de un plan de sucesión

- ❖ Romper con el tabú de la sucesión

  Es natural tener temor a la muerte o la pérdida de poder y actividad laboral, después de permanecer muchos años en la cima de la compañía, suelen llevar al actual líder de la empresa, especialmente si es el fundador, a

resistirse a la sucesión y no hablar de ella. Incluso también la esposa del fundador se resiste en algún momento ya que, si es uno de los hijos que queda como líder, será ahora la esposa del hijo la que será tomada en cuenta como la primera dama de dicha empresa. También el resto de hijos pueden resistirse a la sucesión porque cualquiera de ellos que trate el tema de sucesión, se verá como ambicioso, ya que desde pequeños los educaron que todos son iguales ante los padres y ver que uno será el sucesor, les resultará difícil de aceptar. Este cambio también afectará a empleados, proveedores, acreedores clientes y amigos del fundador. Notarán ciertas diferencias y dirán el hijo no es igual al padre, el padre tenía otros principios y valores, con el padre era más fácil.

- Escoger el esquema de sucesión más conveniente

  Esto se refiere a que el dueño y líder actual deberá decidir cómo distribuir la propiedad y gestión de la empresa entre sus hijos, ya que a uno sólo deberá dejar al frente de la misma y deberá decidir cuánto le corresponde a cada uno. Se puede mencionar un ejemplo en el que el dueño tiene cuatro hijos y sólo uno es el que sabe sobre administración de empresas y está interesado en continuar dirigiéndola y los otros tres hermanos no están interesados ni saben sobre empresas.

  El dueño deberá decidir si dejar la mayor cantidad de bienes al hijo capacitado e interesado y una cantidad menor a los demás, con el fin de que el hijo pueda dirigirla sin complicaciones, porque si el dueño decide dejarle partes iguales, el hijo capacitado e interesado no podrá sólo contra sus tres hermanos, ellos son mayoría, si no están de acuerdo con sus decisiones, se opondrán y serán la mayoría. También se puede que el dueño compense a los demás hijos con otros bienes que tenga y que deje al hijo capacitado con la mayor parte de la empresa.

- Establecer un calendario de hitos

  Definir los hitos o momentos cruciales en el proceso de sucesión y establecer un calendario o itinerario es otro tema fundamental. Los principales son:

  - fecha de elección del esquema de sucesión
  - fecha de designación del sucesor
  - fecha de retiro del líder actual y asunción del nuevo

- Retiro del fundador o líder actual

  Dentro de los elementos del plan de sucesión es muy importante que el fundador establezca con mucha anticipación un plan de retiro. Dicho plan debe incluir actividades que le permitan disponer de tiempo libre para desarrollar sus intereses personales y seguir vinculado a la empresa y contribuyendo parcialmente con ella. El plan de retiro es una de las cosas que más le cuesta diseñar a un fundador o líder en general. La mayoría de estas personas están preparadas para conducir sus empresas, pero no para estar al margen de ella, con lo cual el retiro constituye una etapa muy penosa y difícil de asumir. Pensar en ello resulta tremendamente complicado. Para muchos equivale a pérdida de poder y de actividad. Cuando más tarde se establezca el plan de retiro, más difícil será darle seguimiento, entre más rápido se comience a hacer el plan, más fácil será para el líder encontrar cómo ocupar efectiva y eficientemente su tiempo después de alejarse de la empresa. Es importante que el fundador o líder actual no desaparezca por completo de la empresa de la noche a la mañana. El retiro no implica una desvinculación total. Puede seguir siendo útil como asesor o consejero, contribuyendo con sus valiosas experiencias y conocimientos.

  Belausteguigoitia (2012) menciona que no hay plan de sucesión exitoso sin un plan de retiro exitoso. Hay numerosos casos de emprendedores que no han logrado dar paso a las siguientes generaciones por no encontrar

alegrías y un sentido en la vida fuera del trabajo. Los líderes de las empresas familiares cuentan con diferentes formas para dejar sus organizaciones; en uno de los modelos más difundidos sobre la forma del retiro del fundador. Hay 4 estilos relacionados con la identificación del liderazgo y la búsqueda de una contribución inmortal, representada por los monarcas, los generales, los embajadores y los gobernantes.

- **Los monarcas:** no dejan la organización hasta su muerte y las generaciones más jóvenes no asumen el control de la empresa hasta el fallecimiento de la generación anterior.

- **Los generales:** asumen que es conveniente dejar el control a las siguientes generaciones y en apariencia se retiran, pero regresan provocando desconcierto y más problemas que beneficios. Se consideran generales porque suelen regresar con una actitud de heroicidad para salvar a la empresa, cuando en realidad lo hacen por no encontrar un espacio en el retiro.

- **Los embajadores:** tienen claro que la siguiente generación debe tomar el control y lo ceden. Permanecen lo suficientemente cerca como para aconsejar y lo convenientemente lejos como para dejar actuar.

- **Los gobernadores:** también dan paso a las siguientes generaciones, pero se desligan totalmente de la organización. Asumen que su gobierno ha concluido y que es tiempo de encontrar nuevas alegrías en otras actividades.

H. Marco legal de la sucesión

Belausteguigoitia (2012) dice que puede ser desagradable pensar en la muerte, pero no

hacerlo lleva a omisiones que pueden tener repercusiones importantes en los descendientes. No pensar en ella puede incluso ser irresponsable, aunque, por otro lado, pensar obsesivamente en el tema puede provocar algunos trastornos. En derecho, la sucesión constituye un cambio de titular en una relación jurídica que subsiste. En otras palabras, es la transmisión de derechos y obligaciones de un sujeto a otro. La transferencia de la propiedad de una cosa no es la transferencia de la cosa; es la transferencia del derecho que se tiene sobre ella. En causas de sucesión hereditaria o de muerte, cuando deja de existir el de *cujus* (cuya sucesión se trate), su personalidad o patrimonio quedan en situación de liquidación.

El patrimonio es llamado herencia y pasará a manos de un nuevo titular, el cual es el heredero o legatario. Por esta razón, la transmisión de los derechos y obligaciones está supeditada a la consumación de la muerte. Cuando fallece la persona se realiza una transferencia de sus derechos y obligaciones. Existe una transmisión del patrimonio que pertenecía al difunto a otro u otros sujetos que lo suceden, pero no de todos sus derechos, ya que algunos de ellos podrían crearse o extinguirse. El derecho hereditario tiene su fundamento racional en la necesidad de evitar que las relaciones jurídicas patrimoniales de quien deja de existir sufran perjuicio, pues ello repercutiría en forma negativa en la sociedad en general.

I. Especies de sucesiones

Belausteguigoitia (2012) menciona que los estudiosos del derecho sucesorio convienen en que existen tres especies de sucesiones: la testamentaria, la legítima y la mixta.

- **Sucesión testamentaria:** es aquella que se funda en la manifestación libre y expresa de la voluntad del de *cujus* sostenida en un testamento.

- **La sucesión legítima:** es aquella en la que el de *cujus* no ha expresado su voluntad sucesoria en un testamento, por lo que su ausencia es suplida por la ley, es decir, por el código civil, el cual establece la forma, los términos y

las condiciones que regirán la sucesión hereditaria cuando no se ha dictado un testamento.

- **La sucesión mixta:** es aquella sucesión en la que una parte de la herencia es sujeta a lo dispuesto por el de *cujus* en un testamento y otra parte de la herencia se rige según lo establecido por la ley, pues el de *cujus* no dispuso de dicha parte de sus bienes o cayó en los mismos supuestos establecidos por la ley.

J. Protocolo Familiar o manual de compromisos de familia:

Bustos y López (2010) el protocolo familiar es una de las más importantes herramientas de la familia. En él se redactan los valores, la misión y la visión de la empresa, así como las directrices para la participación de los familiares. Cuando se completa, el protocolo familiar será la declaratoria de los valores, e incluirá las reglas respecto a los requerimientos de entrada y salida de socios, las expectativas sobre la propiedad, el tratamiento para la resolución de conflictos, la compensación y evaluación del desempeño de los empleados familiares, la inclusión o no de familiares políticos y otros.

La ausencia de un plan de sucesión oportuno puede provocar cambios sustanciales que conlleve entre otras cosas a: herir sentimientos familiares; la separación de uno o más familiares de la empresa; la pérdida de los valores de la empresa; la renuncia o despido de los ejecutivos valiosos y a la generación de incertidumbre en empleados, proveedores y clientes como resultado de la discontinuidad de la empresa familiar. La sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado que se sugiere iniciar estableciendo los objetivos para los cuáles es concebido.

Trevinyo (2010) dice que establecer reglas de acción, designar a mediadores e incluso a un árbitro externo en caso de conflicto, son algunas de las medidas que permiten solucionar los desacuerdos que surjan entre familiares. No obstante, lo mejor es tener un código de reglas establecidas que guíen nuestras conductas como familia empresaria y

que definan qué deseamos de la empresa, cuál es nuestro objetivo común, quiénes pueden entrar a trabajar en el negocio familiar y quiénes no, cuándo y bajo qué condiciones, cuál es nuestro código de conducta en caso de situaciones inesperadas (secuestro, extorsión.), entre otras. A este código de reglas que guía nuestra conducta como familia empresaria respecto al negocio familiar, y cuya finalidad es conseguir que la familia se mantenga unida y comprometida con un sueño empresarial común a lo largo del tiempo, se le denomina protocolo o constitución familiar.

Para prever problemas y darle estabilidad emocional a la familia y solidez a la empresa es importante conversar, discutir y establecer acuerdos conjuntos. Se recomienda que estos acuerdos se realicen desde la primera generación, cuando los hermanos todavía son jóvenes, existe menos complejidad porque aún no están casados y no tienen hijos, con lo cual es más factible que puedan tener intereses más cercanos, y el fundador está vivo. Discutir temas de familia y empresa es difícil, pero si no se comienza, nunca se hará. El tiempo pasa, la complejidad aumenta y el potencial de conflicto también. Para darle formalidad a los acuerdos familiares-empresariales a los que se llegan a través del diálogo y la discusión constructiva, se recomienda dejarlos por escrito, que todos los miembros de la familia que participaron en su creación y sean mayores de edad firmen, y que se comuniquen y revisen continuamente, cada seis meses o cada año.

El protocolo familiar es un acuerdo sobre temas de la empresa y la familia, que trata también la relación recíproca entre estas dos entidades y lleve implícito el compromiso de los miembros de la familia de poner en práctica reglas, políticas u objetivos acordados en la familia. El fin último de este acuerdo de la familia, es: La supervivencia con éxito de la empresa familiar a lo largo de las generaciones, evitando el conflicto intergeneracional, las guerras de poder entre ramas familiares o las sorpresas familiares-empresariales. Y aunque el contenido del protocolo, constitución, pacto, acuerdo o concilio familiar depende de las necesidades de cada empresa familiar y de las características de la familia empresaria, usualmente debería tocar, por lo menos, temas de carácter moral y legal (aunado a los estatutos de la empresa).

Belausteguigoitia (2012) menciona que el protocolo familiar es un manual de compromiso de familia. El protocolo familiar debe redactarse haciendo acopio de los deseos e intereses de la familia y de la empresa. Desde la perspectiva familiar, es indispensable que participen todos los integrantes y que den a conocer sus opiniones. Es importante lograr el compromiso de todos los integrantes de la asamblea con el protocolo familiar.

Gallo (2011) dice que el análisis de protocolos familiares permite identificar los siguientes cinco grupos de razones de continuidad:

1. La obligación moral de seguir lo hecho por las generaciones anteriores, es decir, de esforzarse por continuar la tradición de emprendimiento empresarial implantada por lo mayores.
2. La oportunidad que la empresa familiar ofrece a las personas para su desarrollo humano y profesional en el marco de un conjunto de valores que la familia considera propios.
3. El convencimiento de que manteniéndose unidos en la empresa se harán realidad las posibilidades de acrecentar el patrimonio económico que se posee conjuntamente, así como también serán inferiores los riesgos de perderlo.
4. La importancia del capital familiar que la familia propietaria ha acumulado en el transcurso del tiempo, así como la importancia del *status* social que las personas disfrutan por pertenecer a la familia.
5. La posibilidad que la empresa familiar proporciona a los miembros de la familia para colaborar en el incremento del bien común de la sociedad.

Martínez (2011) el protocolo es un documento escrito que contiene los acuerdos a que la familia ha llegado respecto de su relación con la empresa y la propiedad. También suele llamarse “constitución”, especialmente en el mundo anglosajón. El protocolo tiene un carácter moral, no legal. Refleja, por tanto, el compromiso que asumen los familiares en pos de la armonía y buen gobierno de la empresa, para muchos tanto o más importante que la ley. Contar con un protocolo da mayor estabilidad a las reglas del juego y permite

organizarse mucho mejor para el desarrollo de las futuras generaciones. A las familias les cuesto mucho organizarse espontáneamente y ponerse de acuerdo cuando enfrentan situaciones difíciles que tensan las relaciones y producen conflictos, y el protocolo es de mucha ayuda en esos casos. Cada protocolo es único porque debe adaptarse a las especiales características, necesidades y forma de pensar de cada familia. Sin embargo, suele haber algunos elementos comunes entre un protocolo y otro, y estos son normalmente los contenidos generales. Algunos de estos grandes temas pueden ser:

- Visión, misión, valores y estilos de la familia
- Gobierno de la familia
- Gobierno de la empresa
- Participación de la familia en la empresa
- Asuntos patrimoniales
- Grandes directrices empresariales
- Otros asuntos de interés para la familia empresaria
- Normas de convivencia, resolución de conflictos y cumplimiento del protocolo.

El protocolo es un documento vivo, el que puede ser modificado conforme así lo decidan los familiares de acuerdo a las nuevas experiencias o desarrollo de la empresa.

1.2.2 Empresa familiar de Pajapita, San Marcos

Gallo (2011) menciona que empresa es una comunidad de personas que están unidas por participar de una misma misión y pertenecer a la misma organización; y la condición de personas de quienes integran la empresa exige respeto a su dignidad y a sus derechos, y un ambiente de trabajo favorable a su desarrollo humano y profesional.

La unidad de los miembros de la familia entre sí y con su empresa es condición necesaria para la continuidad y desarrollo de la empresa familiar. Sin unidad el edificio de la empresa familiar se derrumba.

deGerencia.com (2015) dice que empresa familiar es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

Trevinyo (2010) dice que una empresa familiar es cuando la familia está involucrada en la gestión y/o manejo de la empresa, en un alto porcentaje.

Martínez (2011) menciona que la empresa familiar es la forma predominante de organización empresarial. No obstante, se trata de un mundo relativamente desconocido. Las empresas familiares constituyen la esencia de la economía de mercado. Donde hay lugar para la iniciativa y la propiedad privada, hay empresas familiares. Casi todas las definiciones de las empresas familiares incluyen tres características básicas.

- La propiedad es controlada por una familia
- Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos.
- Se mantiene el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo en las que, según los datos que se dispone, representan entre un 45 y un 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y aportan un porcentaje similar o incluso mayor de puestos de empleo. Su importancia es enorme porque conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande y el motor de la economía de casi todos los países.

Belausteguigoitia (2012) dice que una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, las empresas tienen alma, dado que el corazón de las familias está en ellas.

A. Principios básicos de una empresa familiar:

Trevinyo (2010) menciona los principios básicos siguientes:

- Que una familia, o incluso varias familias, posean (si es empresa privada) por lo menos 51% de las acciones del negocio y/o una cantidad suficientemente grande de capital en relación con los otros accionistas (si es empresa pública), de manera que tengan voz y voto al momento de definir el rumbo estratégico de la empresa, o en la toma de decisiones.
- Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad, es decir que desee transmitir el patrimonio que ha formado (el negocio familiar) a siguientes generaciones, exhibiendo de esta forma una intención de logro trans generacional.
- Que una o varias familias estén involucradas ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio.
- Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a otras generaciones, involucrados directa o indirectamente.
- Que la familia promueva la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones y que cada generación aporte a la base de conocimiento existente su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y tradiciones familiares, preservando de esta forma el capital humano e intelectual de los miembros de la familia.
- Que la familia actué como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, definiendo riqueza en el sentido más amplio de la palabra, es decir, incluyendo no sólo capital financiero, sino también activos intangibles de la empresa, de la familia, como amistades, reputación y los generados para la sociedad (por ejemplo, responsabilidad social).

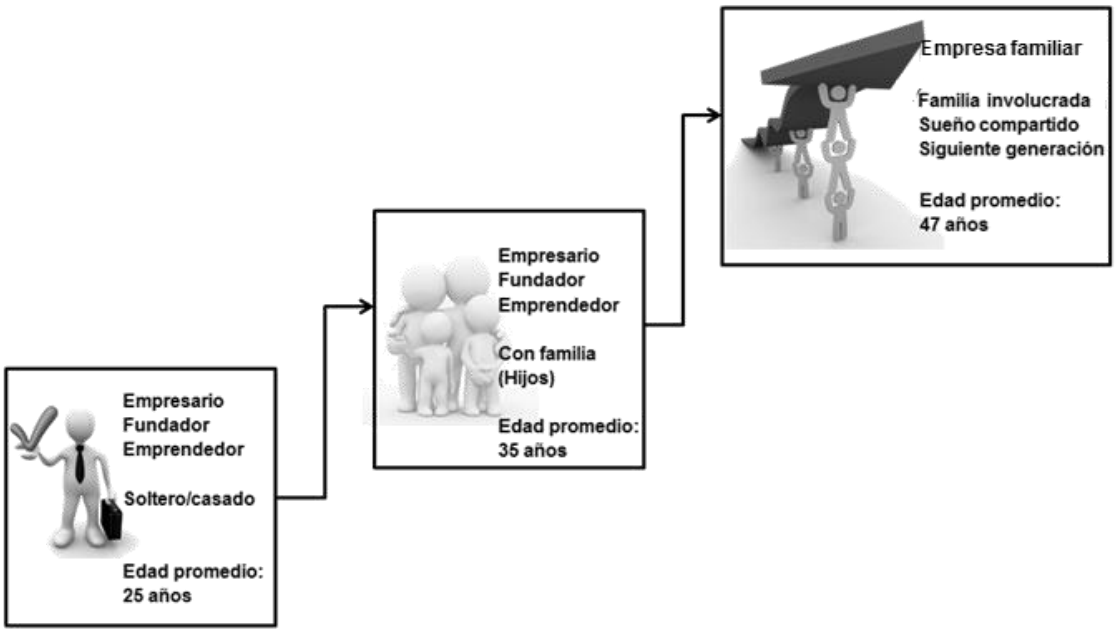
Cuando una empresa cumple con los requisitos anteriores se puede decir que el negocio es una empresa familiar y lo más importante es que se puede decir que la familia que se encuentra detrás del negocio es una familia empresaria.

B. Emprendedor, empresa familiar y familia empresaria:

Trevinyo (2010) dice que cuando se habla de empresa familiar, las personas siempre asumen que la familia fundadora de la empresa, es una familia empresaria, pero esto no siempre es cierto, ya que el dueño de la empresa puede ser un empresario, pero no quiere decir que por ser bueno haciendo negocio, la empresa vaya a pasar de generación en generación. Fomentar la vocación de continuidad en la empresa y transmitir ese deseo a la siguiente generación es lo que marca un antes y un después en la vida del negocio, es lo que establece la diferencia entre la empresa de un emprendedor y el proyecto empresarial de una familia. Es precisamente lo que determina o no que se tenga una empresa familiar.

En el esquema siguiente se puede ver las etapas por las que atraviesa una empresa antes de llegar a ser familiar, coincidiendo éstas con el ciclo de vida la primera generación (emprendedor-fundador). Una vez que el fundador ha definido que desea que su proyecto/sueño empresarial sea compartido por familia y ésta accede, la decisión de seguir siendo o no un negocio familiar recaerán entonces sobre las siguientes generaciones.

Esquema 1.1, Etapas generales: del emprendedor a la empresa familiar



Fuente: Trevinyo (2010).

Cada generación deberá refrendar este compromiso o determinar si es momento de cambiar las reglas de juego y dejar de ser empresa familiar. Solo aquellas familias que han sabido comunicar, analizar y acordar qué desean como familias y cómo está paralelamente ligado esto a la consecución de las metas empresariales han podido llegar a ser familias empresariales exitosas, manteniendo la empresa a lo largo del tiempo y/o incursionando en otros rubros, sectores o negocios, ya sea afines o diferentes. La finalidad de una familia empresaria es precisamente sembrar la semilla del emprendimiento. Ya sea en la misma empresa, rama o sector, o en áreas no relacionadas, las familias empresarias se dan cuenta de que, con el paso de los años el mercado cambia. Para hacer frente a estos cambios, para hacer crecer el negocio o para satisfacer los intereses de las siguientes generaciones, los miembros de las familias deben explorar nuevos horizontes. Es así como la empresa familiar da origen a nuevos proyectos empresariales, los cuales sirven como un motor que promueve e impulsa el emprendimiento.

- El inicio…el emprendedor y la empresa familiar por naturaleza

  Casi todas las empresas han comenzado siendo empresas familiares, y no se dice esto porque hayan iniciado por un emprendedor que tiene familia a su lado, sino al hecho de que, debido a la necesidad de capital, por lo regular los emprendedores tienden a recurrir a su familia, a amigos y a sus propios ahorros para comenzar un negocio. De esta forma, los miembros de la familia que han prestado su dinero para que la empresa inicie sus operaciones son técnicamente socios del negocio. Claro esto cambia conforme pasa el tiempo y el emprendedor es capaz de recomprar las acciones de sus familiares, pagando su adeudo. Se puede decir entonces que el negocio de un emprendedor que comienza por necesidad o porque tiene una idea y desea ponerla en práctica, independientemente de si tiene o no familia a su lado, se puede clasificar como un negocio con participación de la familia, más no como una empresa familiar en toda la extensión de la palabra. Es cierto que probablemente tenderá a convertirse en una empresa familiar, pero en la etapa de incubación emprendedora no se distingue

todavía si habrá o no involucramiento familiar al nivel de la gestión o el control, y mucho menos se sabe si existirá vocación de continuidad familiar-empresarial.

- La fase de transición…el emprendedor y su familia

  Conforme el emprendedor va madurando profesionalmente, también lo hace en el ámbito personal. La familia va creciendo y comienza a convertirse en un foro de discusión/práctica de aspectos profesionales-empresariales. En algún momento en esta transición, especialmente si el fundador ha recomprado el capital inicialmente prestado, visualiza la idea de involucrar a sus hijos o cónyuge, en el proceso. Sin embargo, esto puede ser consecuencia no de una reflexión a conciencia sobre el futuro del negocio y la familia, sino producto de la necesidad de mano de obra en la organización. Si a esto añadimos el hecho de que un emprendedor tiene entre 32 y 38 años cuando replantee su vida, sus anhelos y sus metas (pre crisis de los 40), es factible pronosticar un proceso algo confuso de involucramiento de la siguiente generación o cónyuge, lo cual puede crear choque de opiniones entre el emprendedor, su familia y los propios colaboradores del negocio. La principal diferencia entre decir involucramiento de la familia en la empresa y empresa familiar es precisamente la conciencia que tiene el fundador de transmitir su sueño empresarial a futuras generaciones, realizando para ello un proceso de planificación familiar-empresarial que incluye el involucramiento de la familia.

- La empresa familiar y la familia empresaria

  Cuando un fundador desea que su empresa le sobreviva, se preocupa por el futuro. Esta preocupación conlleva preparar a sus potenciales sucesores e involucrarlos en la toma de decisiones. La empresa familiar se convierte en un negocio familiar, precisamente por el factor “familia”, por sus implicaciones en la empresa y por cómo ésta impacta las dinámicas

bidireccionales del binomio empresa-familia.

Es importante aclarar que cuando la familia se involucra en la toma de decisiones empresariales-familiares y crea conjuntamente mecanismos que le permiten con el paso del tiempo y las generaciones hacer crecer el negocio, así como proveer los foros necesarios para la discusión de ideas y la determinación de objetivos y metas, la familia se convierte no solo en la “dueña” del negocio familiar, sino en una “familia empresaria”.

Una familia empresaria toma decisiones en conjunto sobre lo que hay que hacer con la poca o mucha riqueza que se le ha acumulado. La gran mayoría de los negocios familiares se acaban por riñas entre sus miembros, por no saber qué deseamos y/o por no tener claro cómo implementar medidas de saneamiento que nos permitan seguir adelante en lo profesional y familiar. Si las familias han sido capaces de proponer vías de acción conjuntas, de planificar el futuro, de determinar cómo y en qué pueden colaborar las siguientes generaciones, así como visualizar de qué manera incrementar el patrimonio familiar con el paso del tiempo y de acuerdo con el entorno cambiante en que se vive, entonces se habrá alcanzado la madurez emocional necesaria y la estabilidad familiar-empresarial para que el negocio se adapte y sobreviva al paso del tiempo.

C. El factor familia y la teoría de sistemas

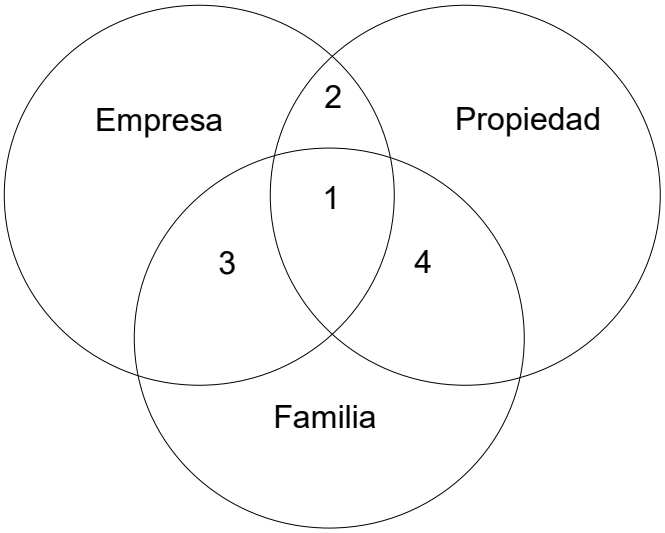
Trevinyo (2010). Como se ha dicho lo que distingue a una empresa familiar de una no familiar es el involucramiento de la “familia” en la operación, gestión, toma de decisiones u órganos de gobierno del negocio. En el momento que los miembros de la familia se implican en el negocio es cuando las dinámicas sociales de un contexto se ven reflejadas en el otro. Todo lo que pase en cada uno de los componentes del binomio empresa+familia afectará en el resultado de la ecuación empresa familiar.

¿Por qué? Porque cuando las mismas personas conviven en dos contextos sociales diferentes, lo que acontece en uno impacta los comportamientos y actitudes que estos individuos tienen en el otro. Se está hablando de sistemas, de interacciones, de

interrelaciones, de ver el entorno y las situaciones como un todo “conectado”

Un sistema es un conjunto de elementos que se interrelacionan. Un sistema debe tener por lo menos dos elementos y una relación establecida. Cada uno de los elementos del sistema se relaciona directa o indirectamente con los elementos restantes. No se pueden analizar sus partes por separado, porque todo está conectado. Existen diferentes tipos de sistemas sociales: la familia, la escuela, el gobierno, las comunidades, las empresas, etc. El binomio empresa-familia tiene por lo menos tres sistemas que se entremezclan y que afectan las dinámicas y los comportamientos de los miembros de la familia empresaria. John Davis y Renato Tagiuri desarrollaron en 1980 lo que conocemos como “el modelo de los tres círculos”

Esquema 1.2, Modelo de los tres círculos



Fuente: Trevinyo (2010)

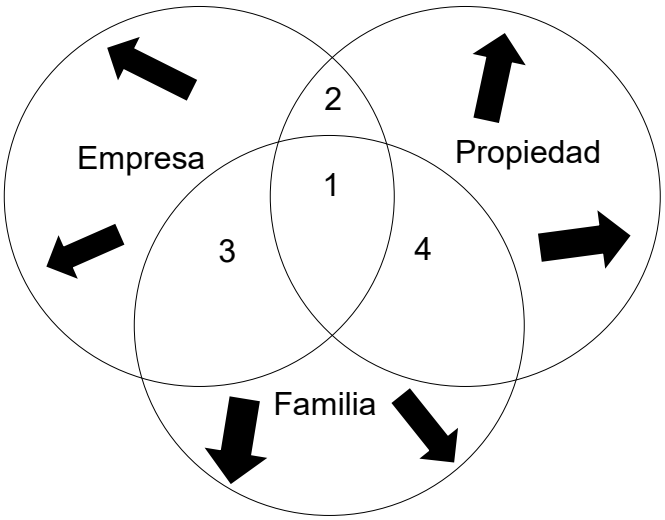
Los tres sistemas están interrelacionados y cada persona involucrada puede encontrarse en diferentes posiciones, por ejemplo, existen:

- (1) Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.
- (2) Propietarios que trabajan en la empresa, pero no son miembros de la familia.
- (3) Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa
- (4) Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa.

En la primera generación, cuando el fundador está al frente de la empresa, no suele haber muchos problemas, ya que los objetivos, necesidades y motivaciones están claros: el crecimiento continuo de la empresa mediante reinversión, el esfuerzo, el ahorro y la dedicación. El fundador es propietario, miembro de la familia y trabajador de su negocio.

En la segunda y tercera generación la divergencia de intereses y motivaciones suele ser común. Es importante mencionar que cada sistema genera energía y esta energía es producida por los miembros que lo integra. Cuando los objetivos y las metas de las personas que conforman el sistema no están alineados, cada uno jala por su lado. Si esto sucede la energía fluye en diferentes direcciones, es poco productiva y no logra sinergias.

Esquema 1.3, interacción de sistemas, diferentes intereses



Fuente: Trevinyo (2010)

Por esta razón, en segundas y terceras generaciones suelen aparecer conflictos que, de no ser atendidos, pueden acabar con la empresa y con la familia (relación intrafamiliar). Los lazos familiares y las emociones juegan un papel fundamental al momento de negociar objetivos, intereses motivaciones y metas conjuntas, constituyendo aspectos a los que debemos prestar especial cuidado, ya que un movimiento mínimo en alguno de ellos puede desencadenar el desequilibrio total del sistema.

D. Ventajas y desventajas de ser una empresa familiar

Trevinyo (2010). A las empresas familiares, generalmente, se les considera poco organizadas y profesionalizadas, con procesos deficientes y estructuras que no ayudan a la delegación ni al crecimiento. No obstante, cuando se analiza cómo es posible que organizaciones tan poco estructuradas y con tales patrones de alineación sobrevivan en un mercado altamente demandante, se puede decir que algo están haciendo bien.

No todas las empresas familiares que nacen, consiguen sobrevivir, pero aquellas que logran adaptar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes y se dan a la tarea de conseguir una mayor eficiencia y rentabilidad, lo hacen…y mucho mejor que otras. De hecho, existen investigaciones que señalan que las empresas familiares son más rentables que las no familiares.

E. Problemas u oportunidades que enfrentan las familias empresarias

En México, el 50% de las empresas familiares se encuentran en la transición entre la primera y segunda generación, enfrentando problemas sucesorios. La mortandad de estas empresas se ubica en 75% y la mayoría están destinadas a desaparecer cuando fallece su fundador. Los principales problemas que aquejan a estos negocios y no les permiten avanzar en sus procesos de transición son los siguientes:

- Problemas estructurales y de flujo de efectivo:
  Poca o ninguna planificación y organización del flujo de efectivo y del capital de trabajo no es el mejor aliado para el crecimiento. Cuando no existen controles y lo que entra en una bolsa del pantalón sale por la otra, cuando se tiene un salario determinado y todo lo que hay en la caja puede considerarse ganancia, cuando no se lleva un buen registro de inventarios, proveedores y clientes y cuando los libros no están al día, se tendrá problemas de liquidez, mismos que afectarán la operación normal del negocio y contribuirán al caos funcional.

- Falta de información en materia contable legal e impositiva:
  Tener un buen contador, un buen abogado y un buen fiscalista ayuda no solo a agilizar procedimientos, sino también a evitar problemas.

- Problemas de sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional:
  En ocasiones el fundador, por miedo o desidia, no planifica ni el futuro de su familia ni el de su empresa. Saber qué tipo de organización se desea construir, cómo se llevará a cabo este proceso de crecimiento y cambio generacional y cuáles miembros de la familia participarán en él, ayudará a que el futuro familiar-empresarial sea no sólo más transparente, sino más justo. Cuando se sabe qué esperar, entonces se puede saber qué hacer, qué medidas tomar. Elegir el camino a seguir es tarea de los fundadores. No determinarlo solo causará dolores de cabeza y desunión familiar, sembrando la semilla del fracaso en el proyecto empresarial.

- Problemas familiares (conflicto):
  No planificar y establecer con claridad y a su debido tiempo las reglas de entrada, al igual que los roles de cada miembro de la familia, puede generar conflictos no sólo entre los miembros nucleares de la familia, sino también con los parientes políticos.

- Problemas de planificación estratégica:
  La planificación estratégica debe llevarse a cabo no sólo a nivel empresa, sino también a nivel familia. Saber a dónde se quiere ir como empresa ayudará a organizar el proceso paralelo de determinar a dónde se desea llegar como familia. Establecer las pautas y los mecanismos que marcarán el camino a seguir, así como los órganos de gobierno que permitan a la empresa y la familia interactuar, son algunas de las acciones básicas necesarias para impactas las agendas de la empresa y la familia. También es importante estar preparado y tener planes de contingencia para ambos ámbitos.

- Falta de formación en los ámbitos empresa-familia por parte de los miembros de la familia:

  Tener información tanto en los ámbitos de la empresa, como en los de la familia, nos ayudará no sólo a entender las dinámicas y complejidades que se presentan en el binomio empresa-familia, sino también a estar más preparados para lidiar con ellas. Poseer información y saber utilizarla es clave para comprender y atender los signos que nuestra empresa y nuestra familia emiten. Tomar cursos de actualización empresarial, de manejo de emociones y conflicto intrafamiliar, de cómo tratar con parientes políticos y de los procesos de formación de siguientes generaciones es sólo el inicio para comprender las relaciones empresa-familia-persona-sociedad.

- Falta de información sobre guías (consultores) que puedan ayudarlos:

  Es necesario tener cuidado cuando elegir a un consultor se trata. Existen muchos asesores que dicen especializarse en empresas familiares; sin embargo, pocos saben realmente lo que esto implica. Querer desarrollar recetas de aplicación general, sin tomar en cuenta que todas las empresas familiares son diferentes es un grave error. No hay una solución que funcione para todas, no hay dos modelos de protocolo o constitución familiar que resulten idénticos, no existen dos interrelaciones iguales en empresas diferentes. Es indispensable estar conscientes de esto al momento de evaluar a un consultor. También es recomendable analizar en el posible consultor, los trabajos pasados que tuvo.

F. Modelo de equilibrio entre empresa y familia

Belausteguigoitia (2012). Nos muestra un modelo de equilibrio entre empresa familia y hace referencia a un barco constituido por tres partes: proa, popa y cabina de mando, en la cual se encuentra el capitán. El barco flota en la medida en que el agua no penetre, y para tal efecto debe moverse en armonía con las olas del mar. Si se inclinara más de la cuenta hacia la proa o hacia la popa, respectivamente, podría hundirse, por lo que es preciso que mantenga una posición lo más estable posible.

El barco es la empresa familiar; la proa representa a la familia y la popa a la empresa. En la cabina de mando se encuentran quienes pueden tomar decisiones relevantes dentro de la organización: los propietarios, que suelen ser a su vez los directores de empresa, frecuentemente los padres de familia. Ellos están representados por el capitán del barco, quien tiene la posibilidad de dirigirlo hacia el rumbo que desee, siempre que cuente con la asistencia y el apoyo de su tripulación. La propiedad tiene una relación estrecha con el capital, mientras que la dimensión de empresa la tiene con el trabajo. Para llegar a determinado puerto, es importante que tanto la tripulación como el capitán se pongan de acuerdo sobre cómo elegir el destino y la forma de arribar, pues son muchos los puertos que la nave podría alcanzar y es necesario decidir. No basta la autoridad del capitán para que todas sus órdenes se cumplan; la tripulación debe tener claro que el puerto al que pretende llegar es bueno para ella, pues así pondrá todo su empeño en llegar a él.

En ocasiones hay diferencias entre los integrantes de la nave. Si bien las diferentes opiniones pueden ser constructivas y ayudar a la buena marcha de la nave, a veces llegan a ser destructivas y perjudican a todos los que viajan en ella. Si los tripulantes consideran que el destino que se pretende alcanzar no es el más conveniente, podrían no desempeñar bien sus actividades; en el peor de los casos, si la tripulación se siente amenazada, podría amotinarse. Hay veces que los miembros de la tripulación pierden de vista que el viaje es largo y complicado, y que cada uno depende de sus compañeros para llegar con bien a su destino.

G. Las relaciones familiares en la empresa

Belausteguigoitia (2012) dice que la disciplina en las empresas familiares se ha enfocado con gran interés en la dimensión del comportamiento organizacional, que se refiere esencialmente a las relaciones humanas. Es precisamente la implicación de la familia en la empresa lo que la diferencia de otras organizaciones, así como que la calidad de las relaciones de sus miembros influye en sus resultados.

H. El líder empresarial

Belausteguigoitia (2012) menciona que, por lo general, el fundador de la empresa es su líder y también, en la mayoría de los casos, el padre de familia. Él es quien dice la última palabra en la organización y es el principal responsable de lo que ocurre en ella. Si a alguien hay que reconocer por la buena marcha de la empresa o responsabilizar por el descalabro de ésta, es a él. Como emprendedor, el fundador tuvo el talento de identificar una oportunidad de negocios y ponerla en práctica con éxito. De acuerdo con la teoría de necesidades de McClelland (1989), los emprendedores tienen una alta necesidad de logros, y están en una búsqueda constante de oportunidades de negocios.

Los emprendedores asumen riesgos calculados (moderados) y encuentran una gran motivación y justificación de su existencia en el trabajo que desempeñan. No obstante, también se les critica por descuidar a la familia, sobre todo en los periodos en que la empresa demanda su presencia con más fuerza. Pero los líderes empresariales son, ante todo, triunfadores que han sacado adelante a sus familias y que, han creado un patrimonio e incluso fuentes de trabajo para los miembros de éstas. A pesar de saber lo mucho que han hecho por sus seres queridos, es frecuente que se sientan ansiosos al tratar de balancear las exigencias de la familia y de la empresa. Un líder empresarial recibe demandas tanto por parte de la empresa como por parte de la familia.

I. Las mujeres en las empresas familiares

Belausteguigoitia (2012) menciona que la mujer juega un papel trascendente, aunque por lo general menos visible que el del hombre. En un estudio realizado por la revista *Executive Female*, se estimó que 18% de los negocios familiares son dirigidos por mujeres, 36% de los dueños de empresas dan empleo a sus esposas, 19% de los dueños emplean a alguna de sus hijas y 10% a alguna hermana.

Cada día más hijas de familia ocupan puestos directivos en las organizaciones de la familia, y es de esperarse que esta tendencia continúe. Hay mujeres con distintos perfiles

que se incorporan a las empresas, desde altas ejecutivas hasta viudas inexpertas que, por necesidad, toman las riendas del negocio y lo sacan adelante. Se debe hacer visible el potencial que tienen las hijas dentro de la empresa familiar. Ellas deben percibirse como opciones viables para ocupar puestos de gran importancia y como sucesoras. Su reconocimiento debe ser oficial, así como la definición de sus responsabilidades, dándoles un título específico e incluyéndolas en el organigrama.

Los hijos y las hijas pueden requerir diferentes estrategias para solucionar conflictos. Es importante señalar que la relación padre-hijo no sólo suele ser más conflictiva que la de padre-hija, sino que es de naturaleza diferente. Una de las recomendaciones más comunes que se hacen para evitar los conflictos y reducir la ambigüedad en los cargos de las empresas familiares, es separar los puestos que se presentan en el entorno familiar de los que se juegan dentro de la empresa.

J. La desaparición de empresas familiares

Belausteguigoitia (2012) menciona que éste asunto debe ser de suma relevancia y preocupación, dada la importancia que las empresas familiares tienen. Algunas de las causas que explican este fenómeno se asocian con su incapacidad de adaptarse a un entorno más competitivo. Hay varias investigaciones que muestran las grandes dificultades que enfrentan las empresas familiares para lograr la continuidad en los caminos generacionales. Aproximadamente una de cada tres empresas tiene éxito para pasar la estafeta a la siguiente generación.

Es importante hacer notar que no todos los casos de desaparición de las empresas familiares se deben a fracasos. Hay empresas que deciden perder su carácter familiar al incorporar a otros accionistas y perder el control; también puede darse el caso de que haya la oportunidad de cerrar tratos rentables y se decida vender la compañía a terceros. Un estudio indica que los factores administrativos son la principal causa de desaparición de las empresas familiares, seguida por las cuestiones de orden financiero y de política fiscal.

- El primer factor de fracaso de orden administrativo: es la carencia de un sistema administrativo. Todavía hay emprendedores que dirigen sus negocios en forma improvisada, sin un sistema lógico y eficiente. La creatividad y la imaginación son fundamentales para el éxito de una empresa, pero si no van acompañadas por una gestión sistematizada el esfuerzo no rinde frutos.

- El segundo factor de fracaso es operar con un sistema inadecuado. Las empresas familiares son organizaciones peculiares y no se deben administrar como si no lo fueran. Recuerde que la familia incide en forma directa sobre la empresa, y que es necesario tenerla en cuenta. En cierto sentido, la aplicación de un sistema de dirección que no conozca la naturaleza de la familia propietaria y maneje la empresa en forma inadecuada en relación con aquélla es, en sí, un sistema de administración inadecuado.

- El tercer factor administrativo es el manejo ineficiente de los recursos. Debido a la batalla que suelen tener el sistema de empresa y el de la familia para obtener recursos. Los beneficios que genera la empresa estarán frecuentemente en disputa, y siempre habrá una gran tentación de favorecer al sistema de familia y dejar sin recursos a la empresa.

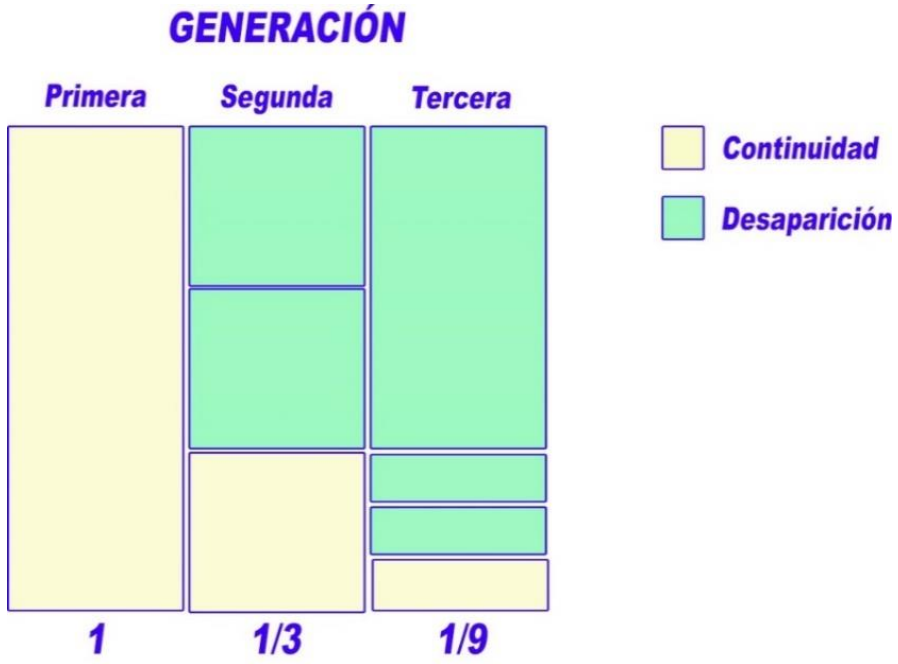
- La cuarta y última causa administrativa que propicia la desaparición de las empresas familiares es la carencia de control. Aunque este factor tiene que ver con los anteriores.

    - La delegación es una herramienta básica de la administración, pero si no se ejerce de manera eficaz puede llevar a las organizaciones al caos. Para delegar efectivamente es necesario, antes que nada, contar con una persona que sea capaz de llevar a cabo las tareas que se le encomiendan. Éste puede ser el primer problema para las empresas familiares. ¿Realmente tienen las empresas familiares un personal confiable al cual puedan delegar?

- El entorno determina en gran medida el éxito o fracaso de las organizaciones, éste será determinado por las acciones de las personas que las dirigen.

- El éxito de estas organizaciones y su permanencia se correlacionan directamente con su comprensión y su planeación.

Esquema 1.4, Continuidad de empresas familiares por generación



Fuente: Belausteguigoitia (2012)

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente se estima que las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la economía, que aportan entre 45 y 70% del producto interno bruto, esto a la vez representa la fuente de trabajo más grande y el motor de la economía de casi todos los países a nivel mundial.

En Guatemala durante los últimos años ha cobrado una relevancia importante el tema de empresas familiares, sobre todo por la enorme difusión realizada por distintas fuentes de estudio como cámaras empresariales, universidades, empresas de consultoría y otras entidades. Dentro de esta difusión se ha buscado dar a conocer el enorme riesgo que corren las empresas familiares por mantenerse vigentes y operando durante muchos años, hay bastantes estadísticas sobre el número de empresas que fracasan y no logran conseguirlo, se dice que 7 de 10 empresas no sobreviven al cambio de primera a segunda generación, y que 1 de cada 5 empresas no pasan de la segunda a la tercera generación. Los temas identificados que más afectan tienen que ver principalmente por los cambios generacionales, por el crecimiento del número de miembros de la familia, por no tener un adecuado plan de sucesión o por la falta de una estructura profesional de gobierno.

Para evitar que desaparezcan estas empresas, al momento del cambio generacional, los propietarios deben anticiparse y preparar un plan que permita a las demás generaciones continuar con la misión y visión establecidas.

En Pajapita San Marcos funcionaron empresas familiares, las cuales eran rentables, muy conocidas, que hasta hoy en día se mencionan. Existieron mientras el propietario fundador las administró. La problemática que se percibe, al desaparecer estas empresas, es que ninguno de los hijos, o segunda generación, se interesó en darle seguimiento a la visión que tuvo su fundador, ya que, al fallecer, alguien de ellos se hizo cargo, pero no funcionó, debido a que no pudo administrarla tal como lo hacía el padre, posiblemente no se involucraron los hijos en el quehacer de la empresa, y quizás no tenían un plan de sucesión.

Actualmente hay empresas familiares que están bien establecidas, otras recientemente surgen, pero no se sabe si planean desde ya el momento del retiro del propietario, la selección del miembro de la familia que continuará con la administración de dicha empresa o si están ya en el proceso de transición.

Es de suma importancia planear la sucesión, para que continúe la empresa, en las siguientes generaciones. Al no contar con una planeación anticipada, las empresas familiares que actualmente están funcionando puede ser que desaparezcan también juntamente con su fundador. Por tal razón surge la pregunta: ¿Cuál es el plan de sucesión que poseen las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar el plan de sucesión que poseen las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar el conocimiento que se tiene sobre plan de sucesión en las empresas familiares de Pajapita, San Marcos.
- Identificar la existencia de sucesores potenciales en las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos.
- Determinar el conocimiento y existencia del protocolo familiar en las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos.
- Definir el perfil que los fundadores consideran apto para los sucesores en las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos.
- Conocer el mejor momento de la sucesión y retiro definitivo de empresarios fundadores en las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos.

2.2 Variable e indicadores

2.2.1 Definición conceptual

Guinjoan y Llaurador (2009) plan de sucesión es un conjunto de acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa familiar, bajo el control directo del empresario y con las correcciones de rumbo necesarias, con el fin de que, años después, permitan sustituirlo al frente de la empresa por un sucesor, si es posible, de la propia familia y, al mismo tiempo mantener su propiedad en la familia. El plan de sucesión recoge los objetivos del empresario y de su familia en relación a la empresa familiar.

2.2.2 Definición operacional

El plan de sucesión es la herramienta que describe lineamientos a seguir para regular la organización y gestión de la empresa, las relaciones económicas y profesionales de la familia, así como la propiedad. Se realiza con el objetivo de perpetuar la empresa de la familia, estableciendo un perfil que servirá para la elección del sucesor, también se determinará el momento que el fundador se retirará y cederá la administración.

Indicadores

- Conocimiento sobre el plan de sucesión
- Existencia del sucesor
- Protocolo familiar
- Perfil del sucesor
- Retiro del fundador

2.3 Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances

Esta investigación pretendió identificar si las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos cuentan con un Plan de Sucesión. Si los empresarios no lo tienen, esta investigación les servirá de guía para hacerlo y asegurar la continuidad de la misma.

2.3.2 Limitaciones

No se encontraron limitaciones significativas en la elaboración de esta tesis.

2.4 Aporte

Esta investigación descriptiva, busca ser de aporte a los empresarios fundadores y sucesores de las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos, se pretende la continuidad de las empresas por medio de su plan de sucesión bien establecido.

Se aporta un plan de sucesión ejemplo que incluye un modelo de protocolo familiar, un perfil de sucesor y una herramienta de evaluación para elegir al sucesor idóneo para la continuidad de la empresa. Este aporte podrá ser ajustado de acuerdo a las características y necesidades de las empresas familiares en mención.

Se espera también que esta investigación sea una fuente bibliográfica de consulta para los estudiantes de la licenciatura en administración de empresas, u otra carrera, de la Universidad Rafael Landívar y de cualquier otra universidad que se interese por la información relacionada con el tema plan de sucesión en empresas familiares.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Los sujetos de esta investigación fueron empresarios fundadores o propietarios actuales y sucesores potenciales de las empresas familiares del municipio de Pajapita San Marcos.

3.2 Población y muestra

En el municipio de Pajapita San Marcos, se determinó por investigación propia que existe una población de cinco empresas familiares, tomando como base los siguientes parámetros:

- Las empresas tienen una estructura organizacional definida
- Las empresas están registradas en las entidades gubernamentales correspondientes, porque tienen patente de comercio y emiten facturas
- Las empresas tienen varios años de funcionar en el municipio de Pajapita, San Marcos
- En estas empresas la familia está inmersa en las actividades propias de cada una, ellos tienen la administración
- Estas empresas están dentro del área urbana del municipio de Pajapita, San Marcos.

Se estableció de esta manera, porque al solicitar información a la cámara de comercio filial San Marcos y Quetzaltenango, así como en el registro mercantil de la ciudad capital, respondieron que no tienen información específica sobre empresas familiares del municipio de Pajapita San Marcos.

Para el estudio se tomó en cuenta las cinco empresas familiares.

Listado de empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos

No.	Empresa Familiar	Fundadores	Sucesores	Total
1	Cofeco, S.A.	1	4	5
2	Dimaco, S.A.	1	3	4
3	Restaurante Anabella	1	1	2
4	Farmacia Fadeco	2	1	3
5	Centro Ferretero	1	2	3
	Total	**6**	**11**	**17**

Fuente: Investigación Propia (septiembre 2017)

3.3 Instrumentos

Se utilizaron cuestionarios, el primero dirigido a los empresarios fundadores de las empresas familiares, el segundo dirigido a los posibles sucesores, ambos con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple con el fin de obtener la información necesaria para la investigación.

3.4 Procedimiento

- Antecedentes:
  Se investigó antecedentes relacionados con la variable y unidad de análisis del tema aprobado, en libros, tesis de distintas universidades, periódicos, revistas y páginas de internet.

- Marco teórico:
  Se procedió a realizar el marco teórico, en donde se establecen teorías y definiciones de la variable de investigación (Plan de Sucesión) y de la unidad de análisis (Empresas familiares).

- Planteamiento del problema:
  Se realizó el planteamiento del problema, describiendo los objetivos, generales y

específicos, variable de estudio (Plan de sucesión en empresas familiares), alcances de la investigación y el aporte de esta investigación.

- Sujetos e instrumentos de investigación:
  Se describieron los sujetos de investigación, instrumentos a utilizar, universo de investigación, así como el tamaño de la población que es de cinco empresas familiares en el municipio de Pajapita, San Marcos.

- Presentación de resultados:
  Para la presentación de resultados se realizó la investigación correspondiente para obtener la información, luego se procedió a tabular los datos en cuadros y gráficas y se hizo el análisis e interpretación de resultados obtenidos.

- Conclusiones:
  Se realizaron las conclusiones en base a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

- Recomendaciones:
  Se plantearon las recomendaciones de acuerdo a las conclusiones.

- Propuestas:
  Se realizó la propuesta de acuerdo a los resultados de la investigación, conclusiones y recomendaciones.

- Bibliografía, e-grafía e infografía:
  Se realizó con la bibliografía que contienen libros y tesis de la Universidad Rafael Landívar, e-grafía de revistas y periódicos e infografía que se utilizó para la elaboración teórica y visual.

- Presentación del informe final

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Estudio realizado con propietarios/fundadores

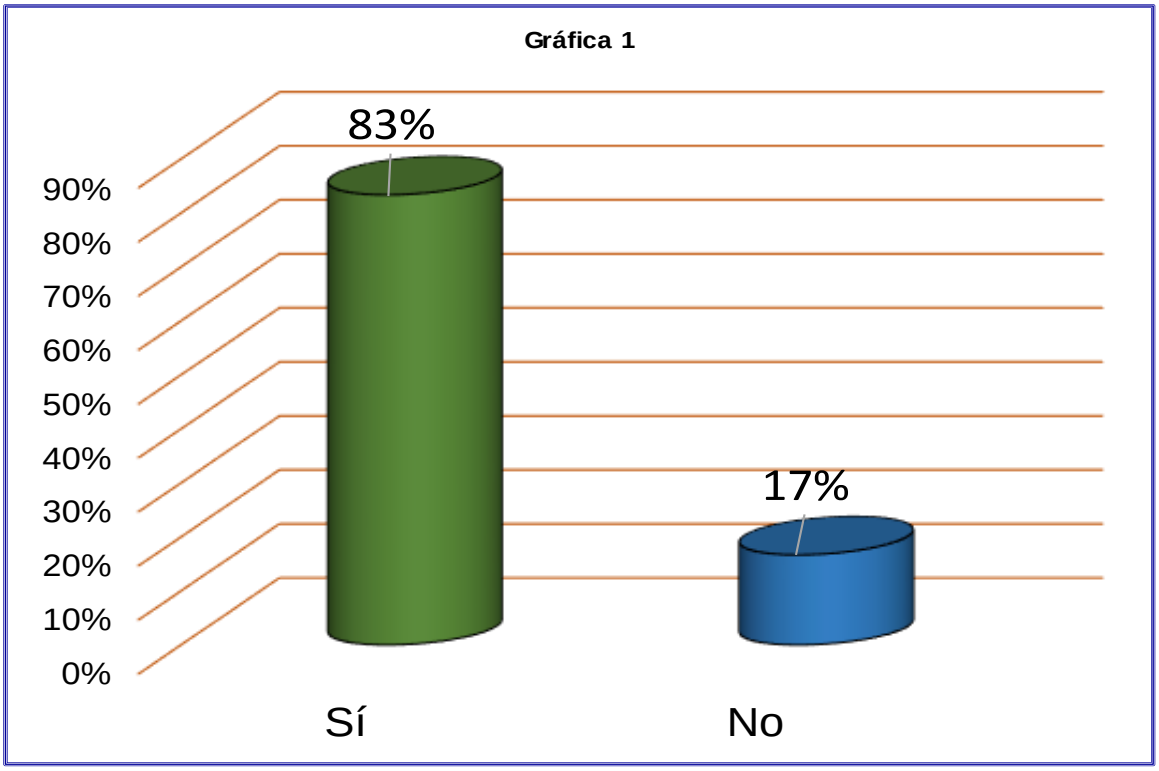
1. ¿Sabe usted qué es un plan de sucesión?

Cuadro No. 1

Plan de sucesión	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 1



Fuente: Cuadro No. 1

La mayoría sabe lo que es un plan de sucesión y un fundador no tiene idea de lo que es.

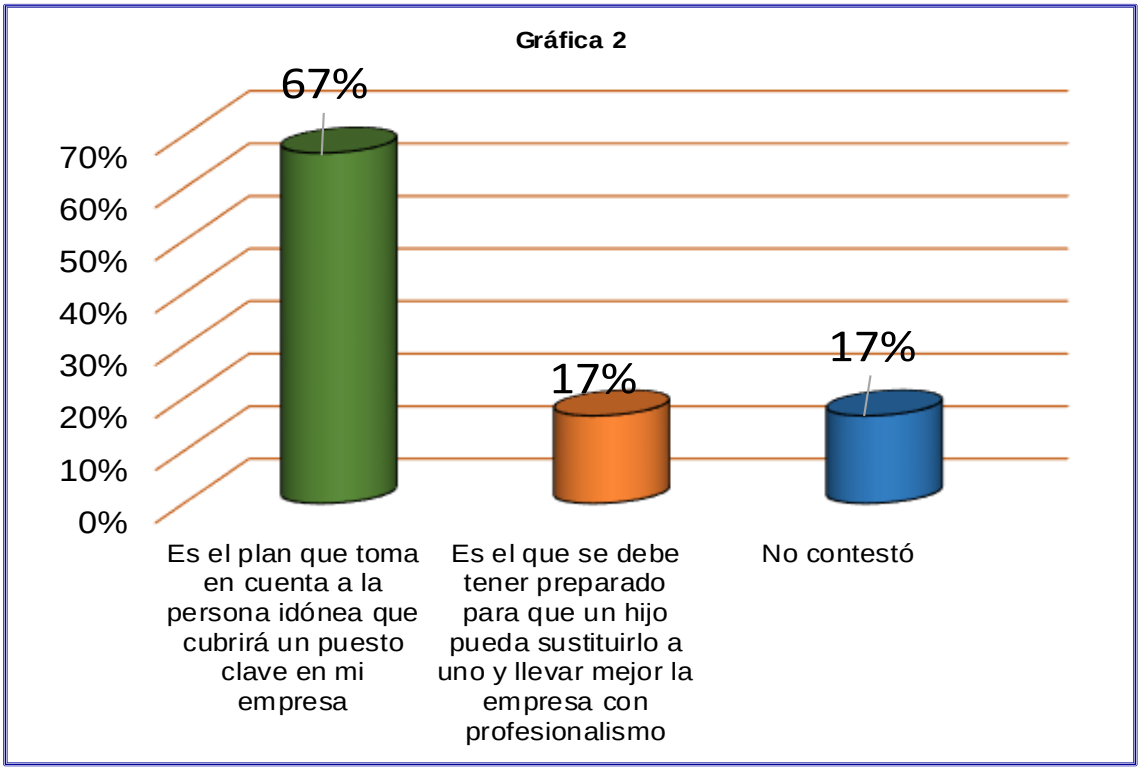
2. Defina ¿en qué consiste el plan de sucesión?

Cuadro No. 2

Definición	Frecuencia	Porcentaje
Es el plan que toma en cuenta a la persona idónea que cubrirá un puesto clave en mi empresa	**4**	**67%**
Es el que se debe tener preparado para que un hijo pueda sustituirlo a uno y llevar mejor la empresa con profesionalismo	**1**	**17%**
No contestó	**1**	**17%**
Total	**6**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 2



Fuente: Cuadro No. 2

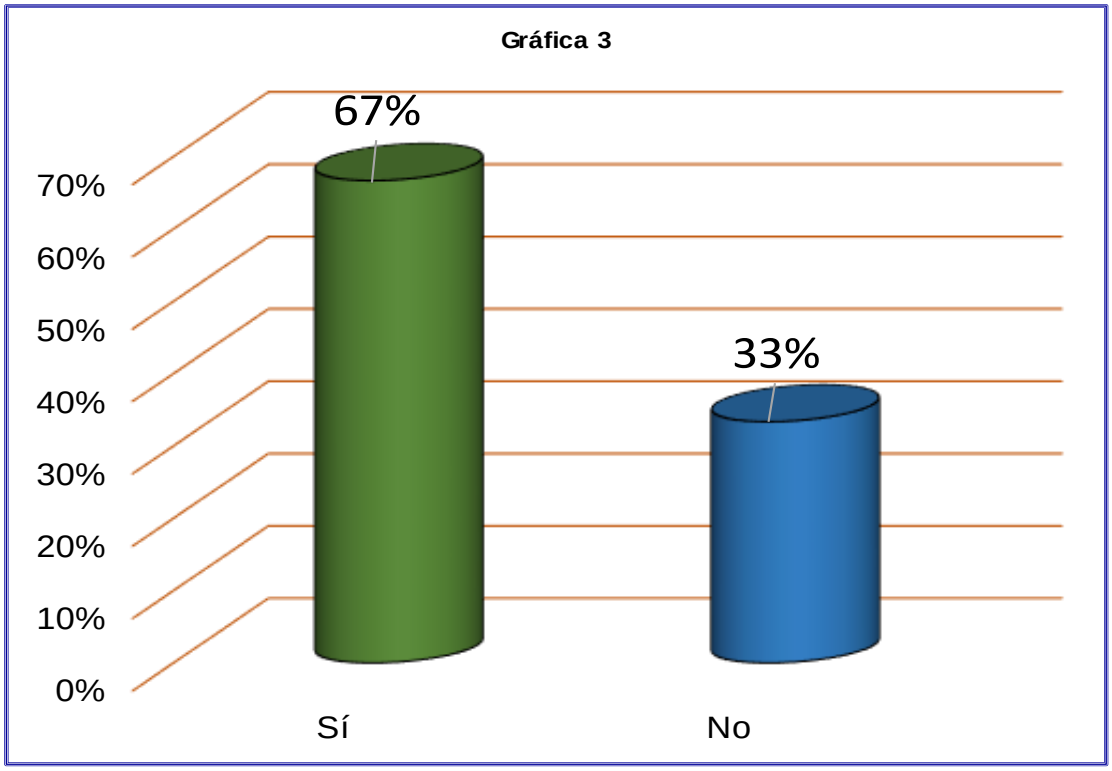
La mayoría de los fundadores/propietarios dicen que un plan de sucesión es el que se refiere a cubrir un puesto que deje un empleado, un fundador sabe que se refiere al momento cuando un hijo le va a sustituir, un fundador no contestó.

3. ¿En su empresa tienen un plan de sucesión?

Cuadro No. 3

tiene plan	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 3

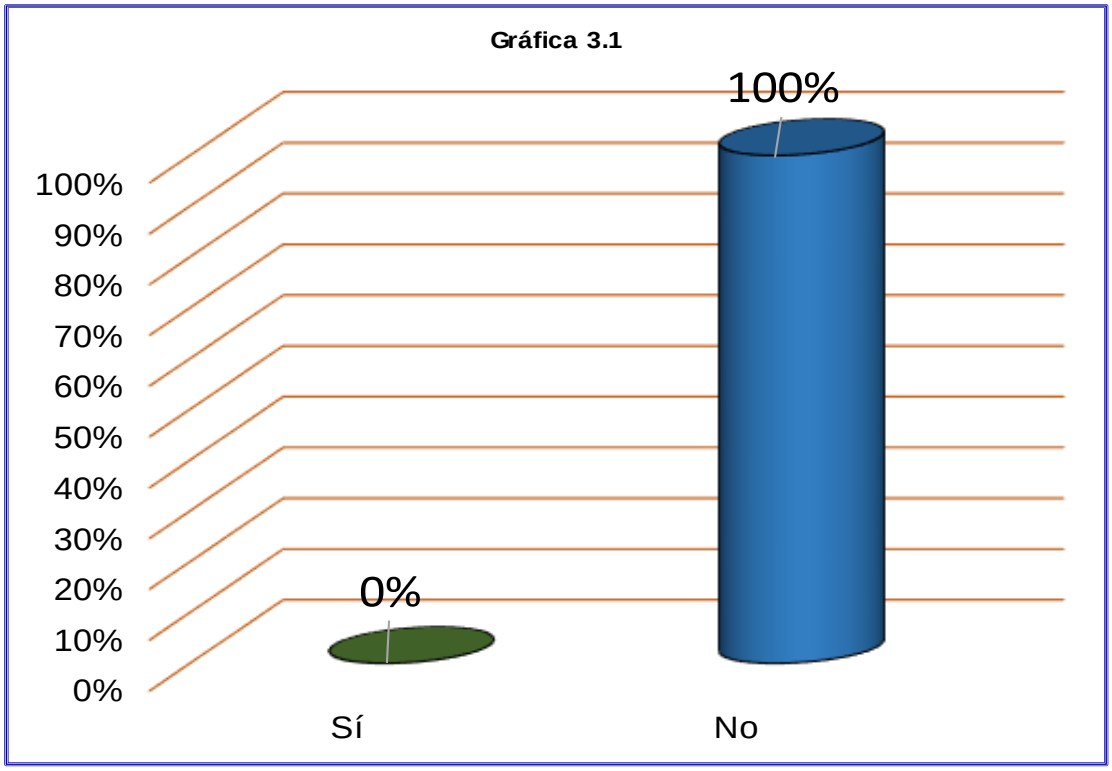
La mayoría de los propietarios/fundadores dicen tener un plan de sucesión y una minoría dicen que no lo tienen.

3.1 si ha contestado que “si” ¿podría contestar si su plan está por escrito?

Cuadro No. 3.1

por escrito	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 3.1

De los 4 propietarios/fundadores que contestaron en la pregunta No. 3 que, si tienen un plan de sucesión, todos contestaron que no lo tienen por escrito, solamente lo han platicado.

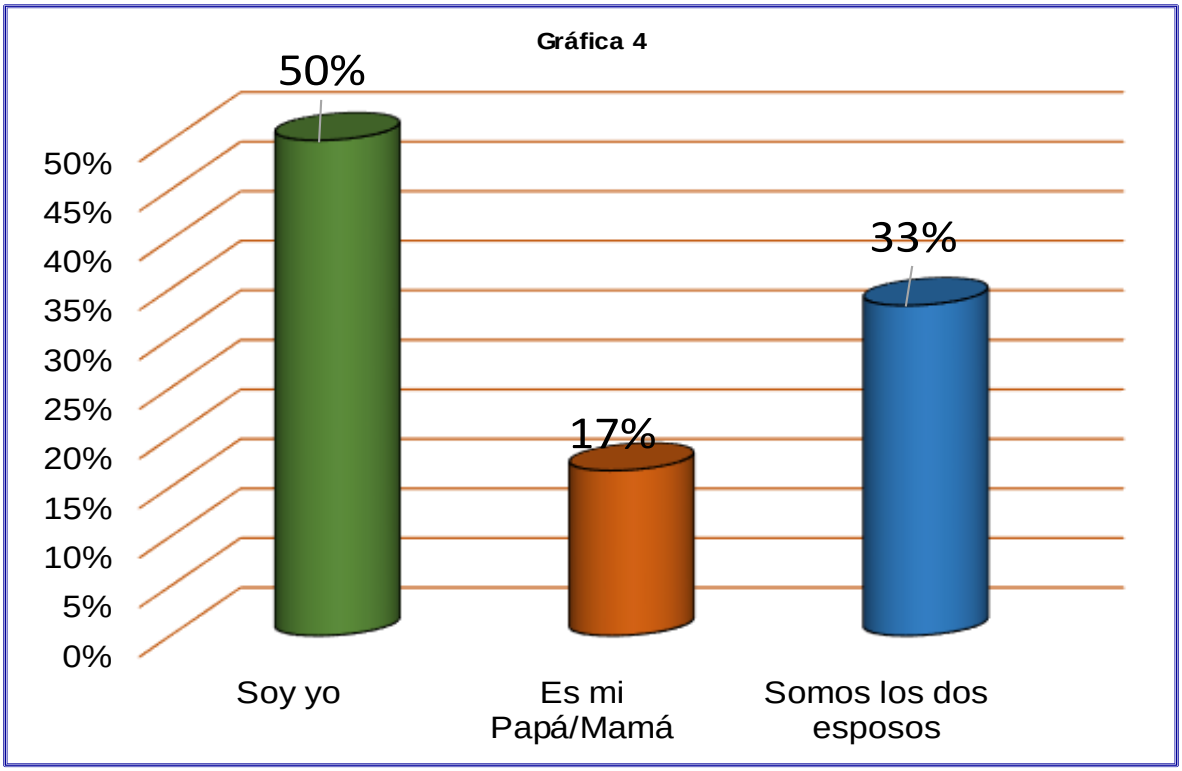
4. ¿Quién es el fundador de esta empresa?

Cuadro No. 4

Fundador	Frecuencia	Porcentaje
Soy yo	**3**	**50%**
Es mi Papá/Mamá	**1**	**17%**
Somos los dos esposos	**2**	**33%**
Total	**6**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 4



Fuente: Cuadro No. 4

En esta pregunta se determina, a través de la opinión de los empresarios, si es de primera o segunda generación la empresa. Una de estas empresas es de segunda generación, por tal razón opinaron que la fundadora de la empresa es “mi Papá/Mamá”

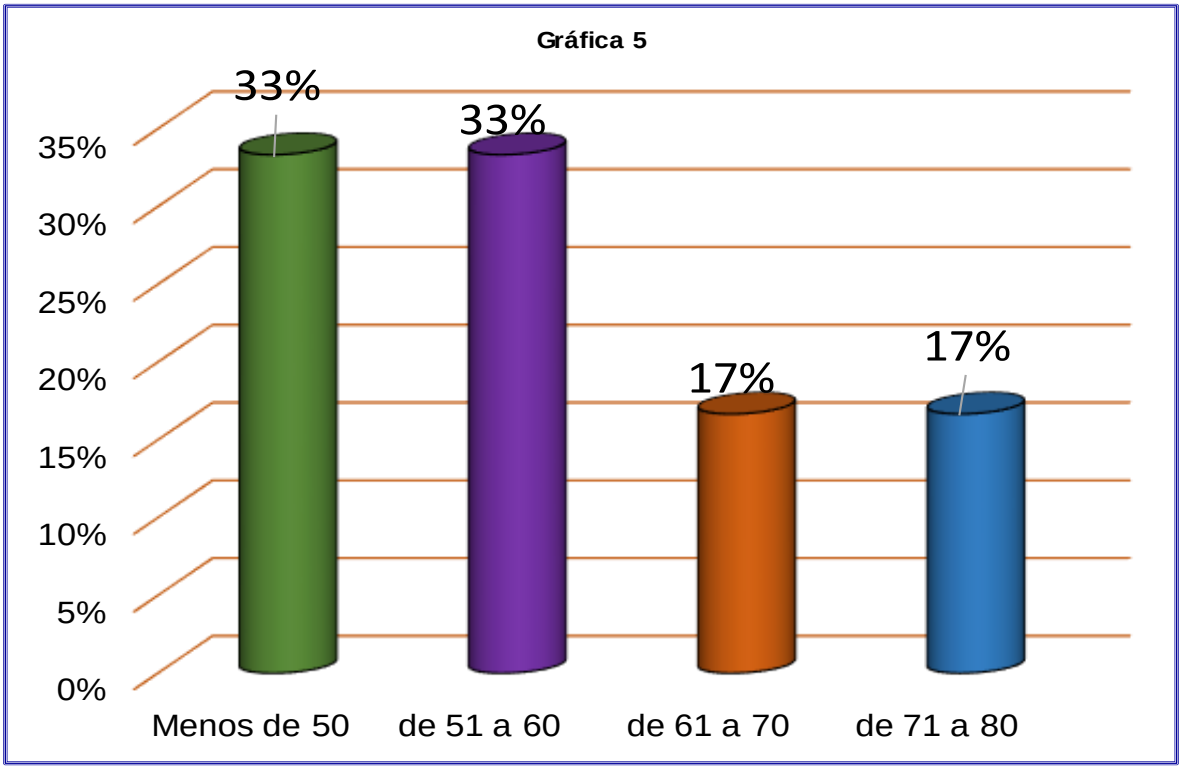
5. ¿Cuál es su edad?

Cuadro No. 5

Edad del Fundador	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 50	2	33%
de 51 a 60	2	33%
de 61 a 70	1	17%
de 71 a 80	1	17%
Total	6	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 5



Fuente: Cuadro No. 5

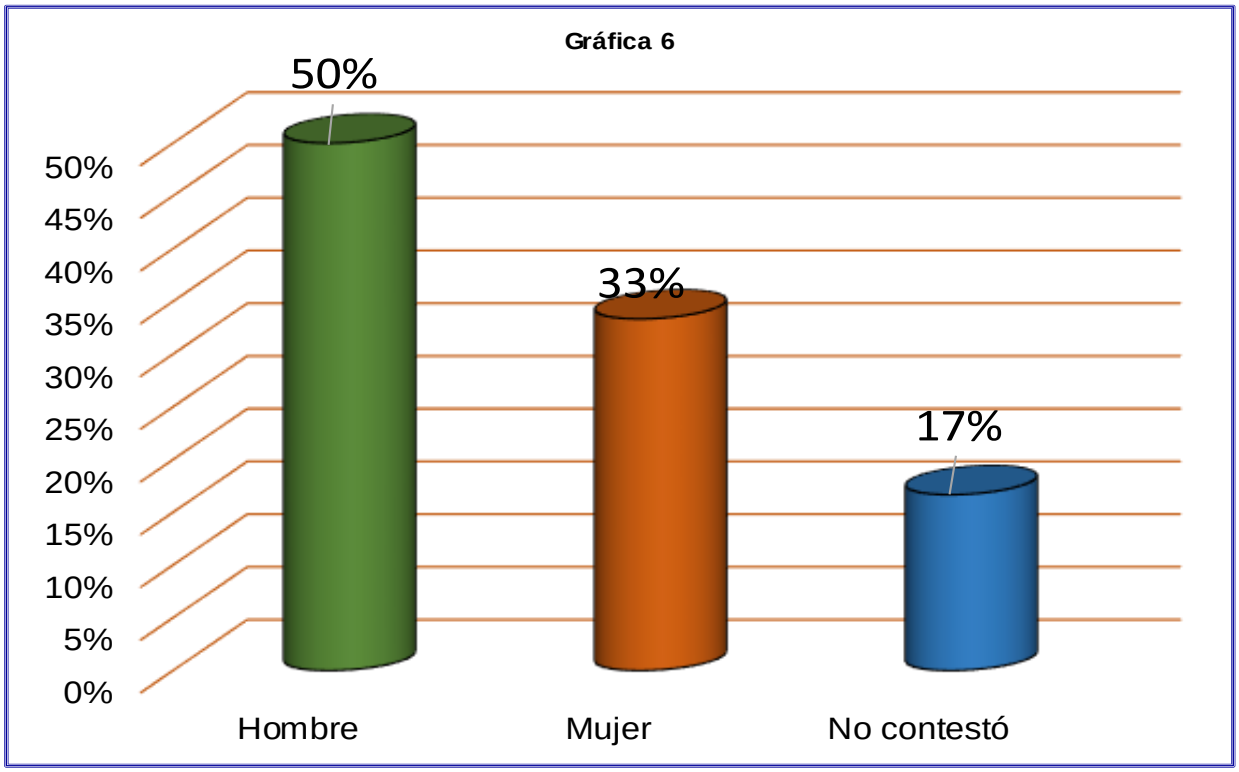
La mayoría de los propietarios/fundadores tienen una edad menor a 60 años, y una minoría está por arriba de los 61 años.

6. ¿Hombre o mujer?

Cuadro No. 6

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	**3**	**50%**
Mujer	**2**	**33%**
No contestó	**1**	**17%**
Total	**6**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 6

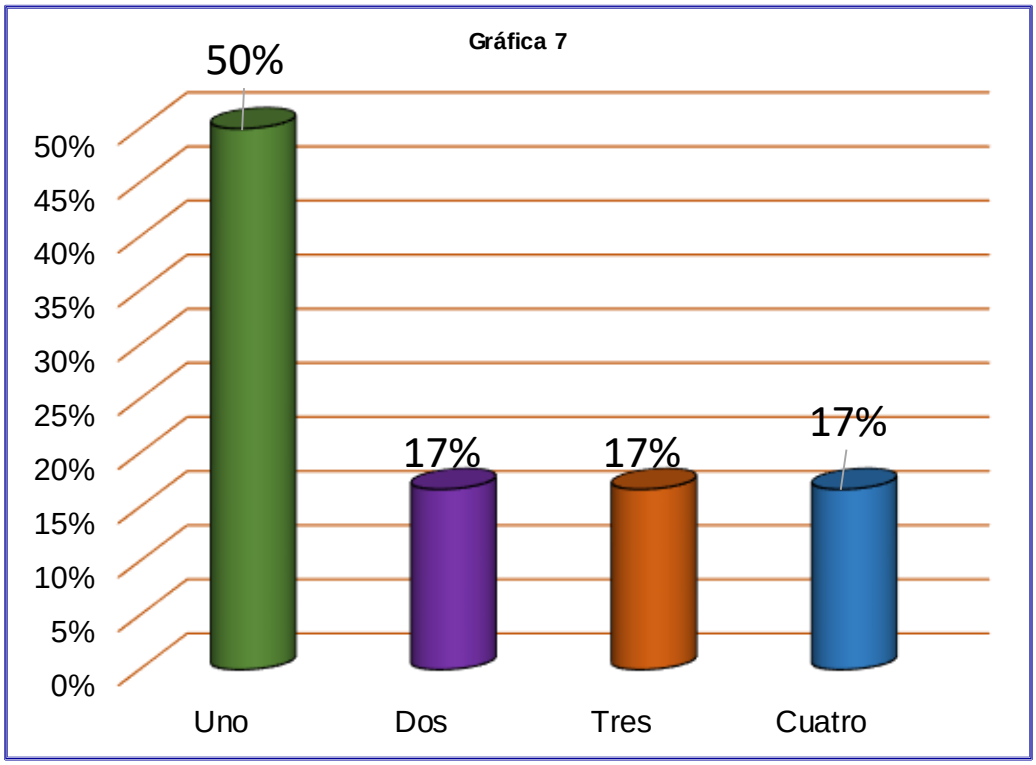
La mitad de los propietarios/fundadores son hombres, la minoría son mujeres y uno no contestó.

7. ¿Cantidad de hijos que tiene?

Cuadro No. 7

Cantidad de hijos	Frecuencia	Porcentaje
Uno	**3**	**50%**
Dos	**1**	**17%**
Tres	**1**	**17%**
Cuatro	**1**	**17%**
Total	**6**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 7

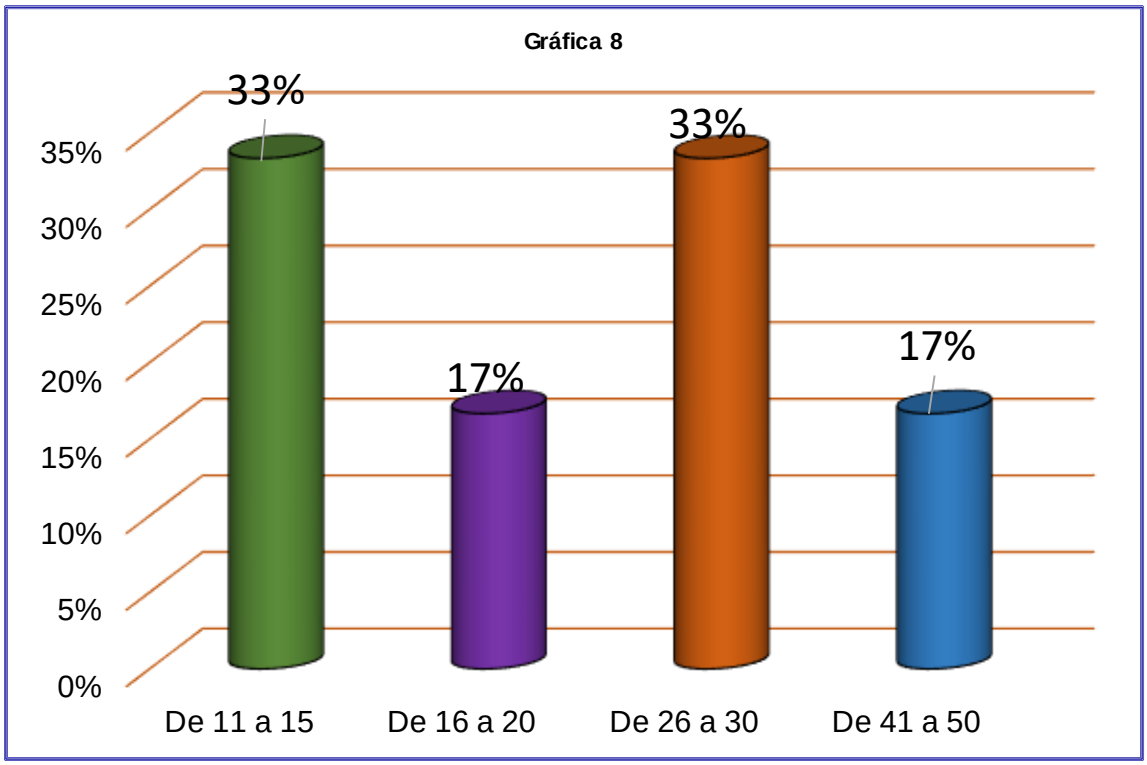
La mitad de los propietarios/fundadores tienen un solo hijo, la otra mitad tiene de dos a cuatro hijos.

8. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene la empresa?

Cuadro No. 8

Años de funcionamiento	Frecuencia	Porcentaje
De 11 a 15	2	33%
De 16 a 20	1	17%
De 26 a 30	2	33%
De 41 a 50	1	17%
Total	6	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 8

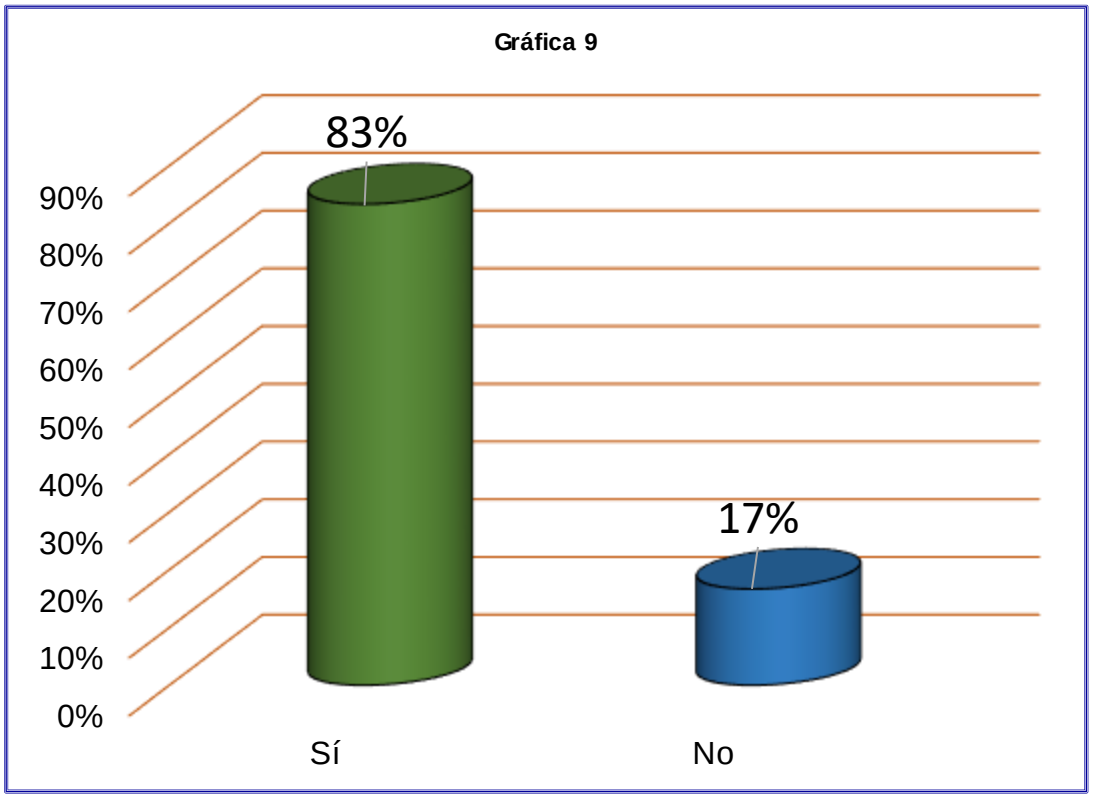
Solamente una empresa es muy antigua, tiene entre 41 a 50 años, debido a que es de segunda generación. La mayoría de las empresas tienen entre 11 a 30 años.

9. ¿Tiene definida la misión y visión su empresa?

Cuadro No. 9

misión/visión	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 9

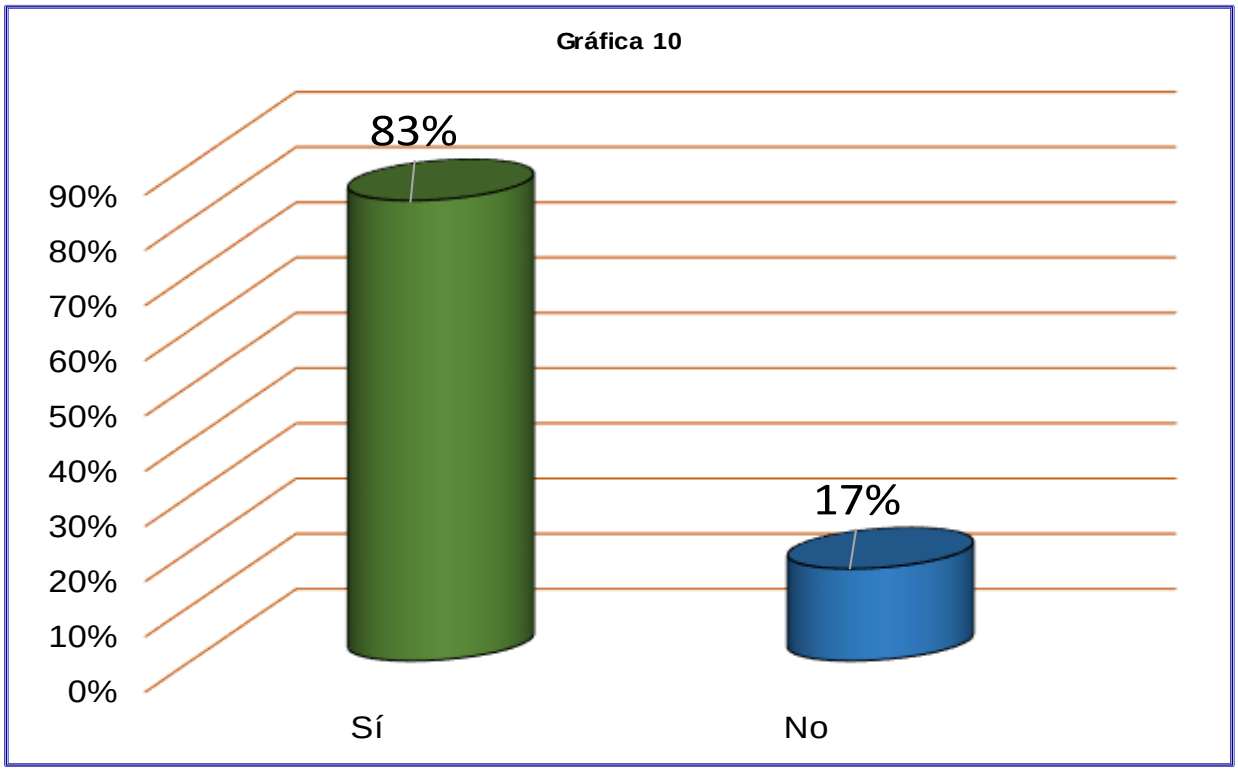
La mayoría de las empresas tienen definida su misión y visión, un propietario/fundador no las tiene definida.

10. ¿Ha pensado usted, el momento en que ya no podrá continuar dirigiendo esta empresa, por motivo de edad, incapacidad física o mental y/o fallecimiento?

Cuadro No. 10

pensar en el cambio	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 10

La mayor cantidad de propietarios/fundadores han pensado en el momento en que tendrán que entregar su empresa a algún sucesor, la minoría no ha pensado en ese momento.

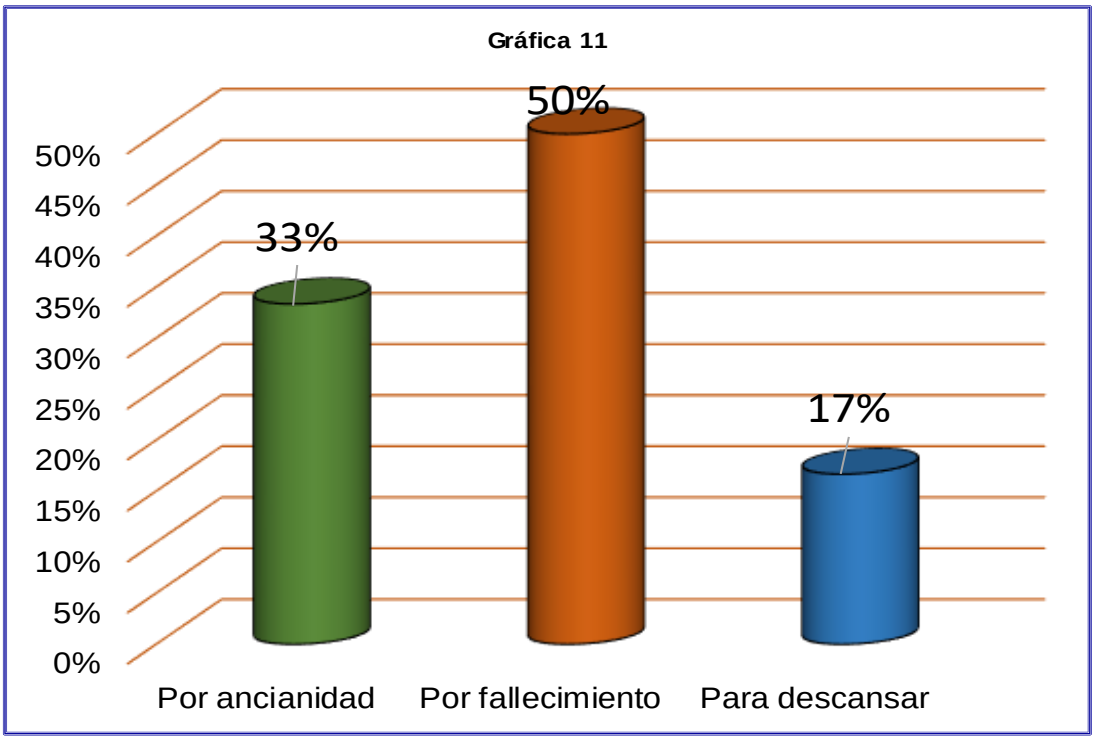
11. ¿Por qué motivo se retiraría usted en definitiva de la empresa que actualmente dirige?

Cuadro No. 11

Motivo de retiro	Frecuencia	Porcentaje
Por ancianidad	2	33%
Por fallecimiento	3	50%
Para descansar	1	17%
Total	6	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 11



Fuente: Cuadro No. 11

La mayor cantidad de empresarios propietarios/fundadores dicen que se retirarán definitivamente de su empresa por fallecimiento o por ancianidad, un propietario/fundador dice que lo hará para descansar.

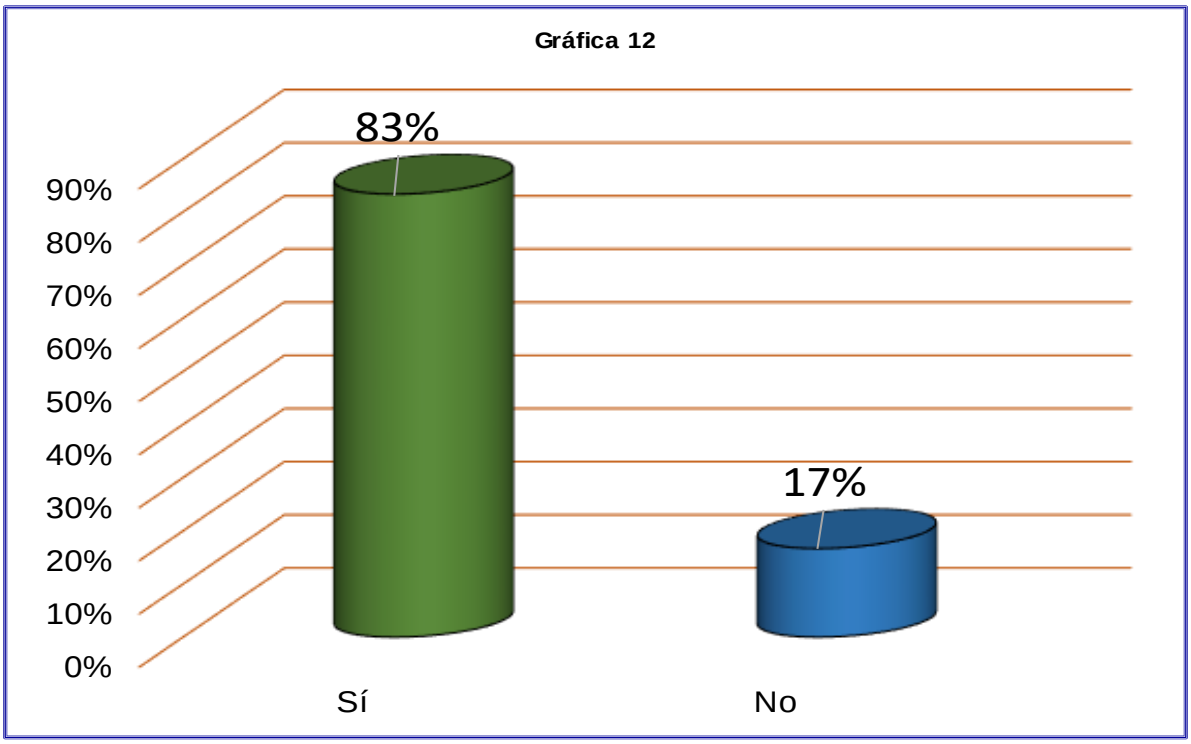
12. ¿Ha pensado en alguna persona que continuará con su empresa, al ya no poder continuar usted?

Cuadro No. 12

pensar en algún sucesor	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 12



Fuente: Cuadro No. 12

La mayor cantidad de empresarios propietarios/fundadores dicen que ya han pensado en la persona que les sucederá en el momento en que ellos no puedan continuar o ya no estén, un empresario dijo que no ha pensado en nadie.

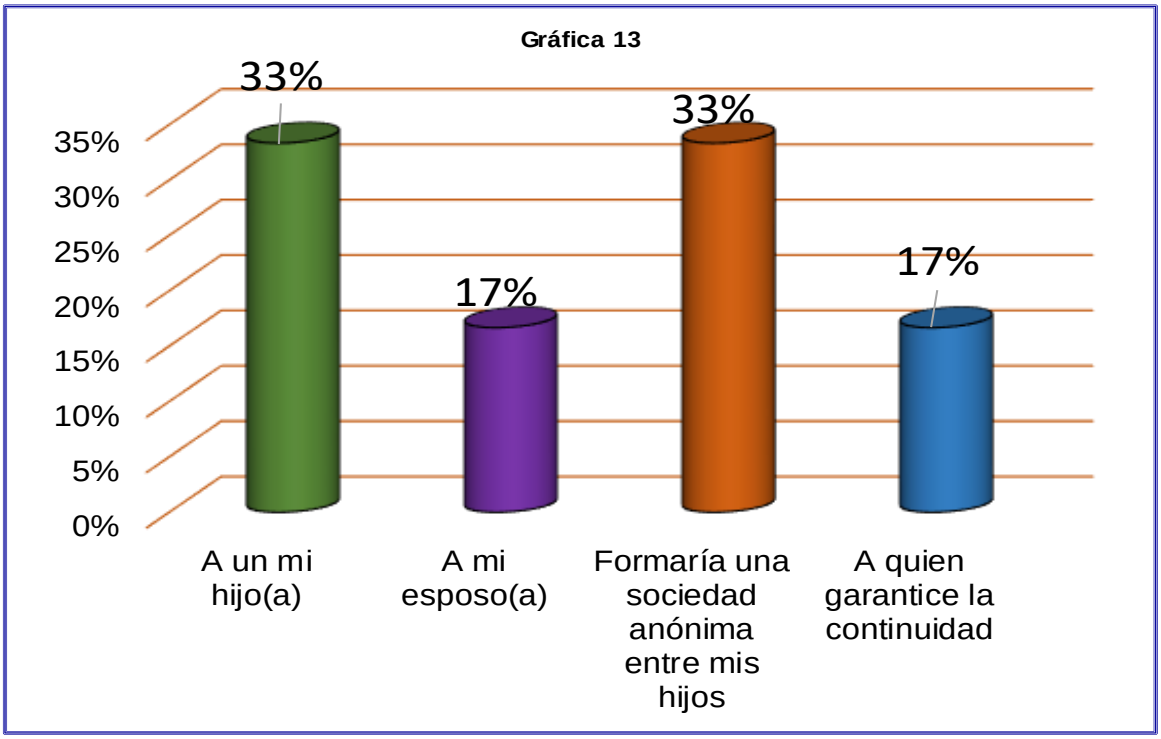
13. ¿A qué persona le confiaría su empresa para que la continúe administrando a fin de que no se termine, al faltar usted?

Cuadro No. 13

Posible sucesor	Frecuencia	Porcentaje
A un mi hijo(a)	2	33%
A mi esposo(a)	1	17%
Formaría una sociedad anónima entre mis hijos	2	33%
A quien garantice la continuidad	1	17%
Total	**6**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 13



Fuente: Cuadro No. 13

La mayoría de los empresarios propietarios/fundadores tienen bien claro que sus hijos serán sus sucesores al ya no estar ellos, unos piensan que lo delegarán a un hijo y otros que formarán una sociedad anónima entre ellos. La minoría piensa en que el sucesor será su esposo(a) y/o a quién garantice la continuidad.

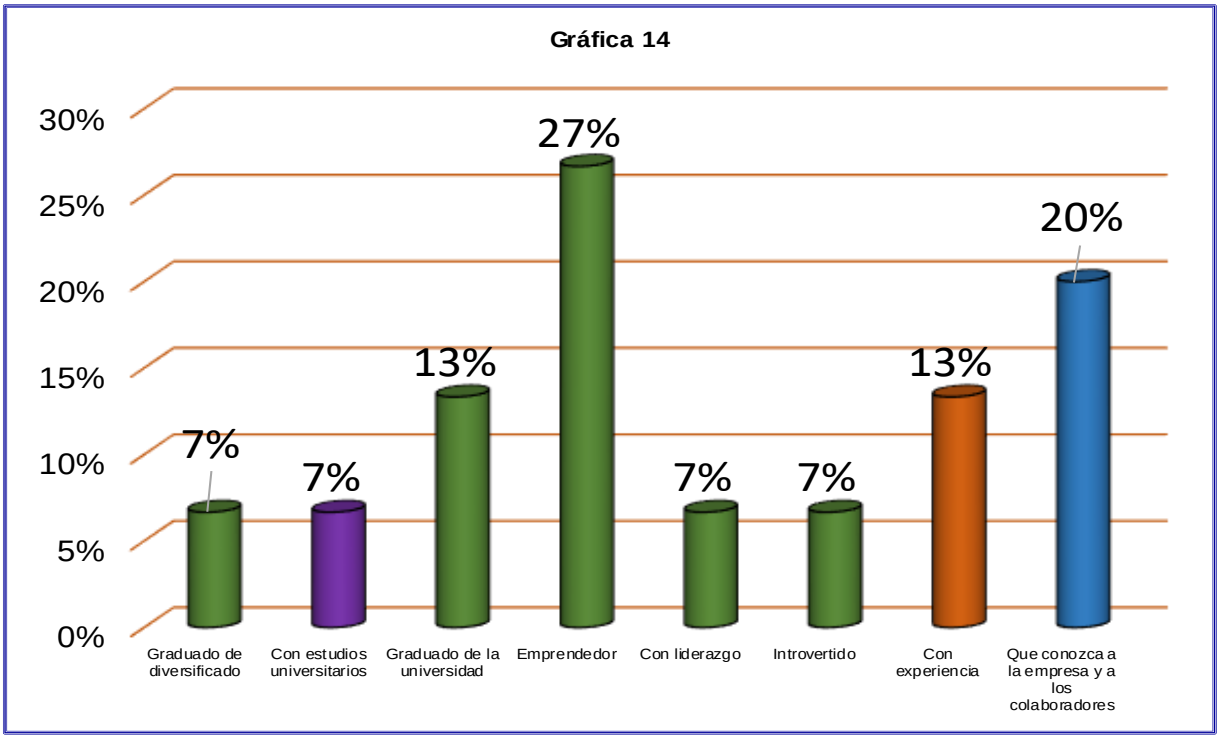
14. ¿Qué perfil requeriría del sucesor?

Cuadro No. 14

Perfil del sucesor	Frecuencia	Porcentaje
Graduado de diversificado	1	7%
Con estudios universitarios	1	7%
Graduado de la universidad	2	13%
Emprendedor	4	27%
Con liderazgo	1	7%
Introvertido	1	7%
Con experiencia	2	13%
Que conozca a la empresa y a los colaboradores	3	20%
Total	**15**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 14



Fuente: Cuadro No. 14

La mayoría tiene bien claro el perfil que debe tener el sucesor y coinciden en que sea emprendedor, graduado en la universidad, con experiencia, con liderazgo. Un solo propietario piensa que su sucesor debe ser introvertido.

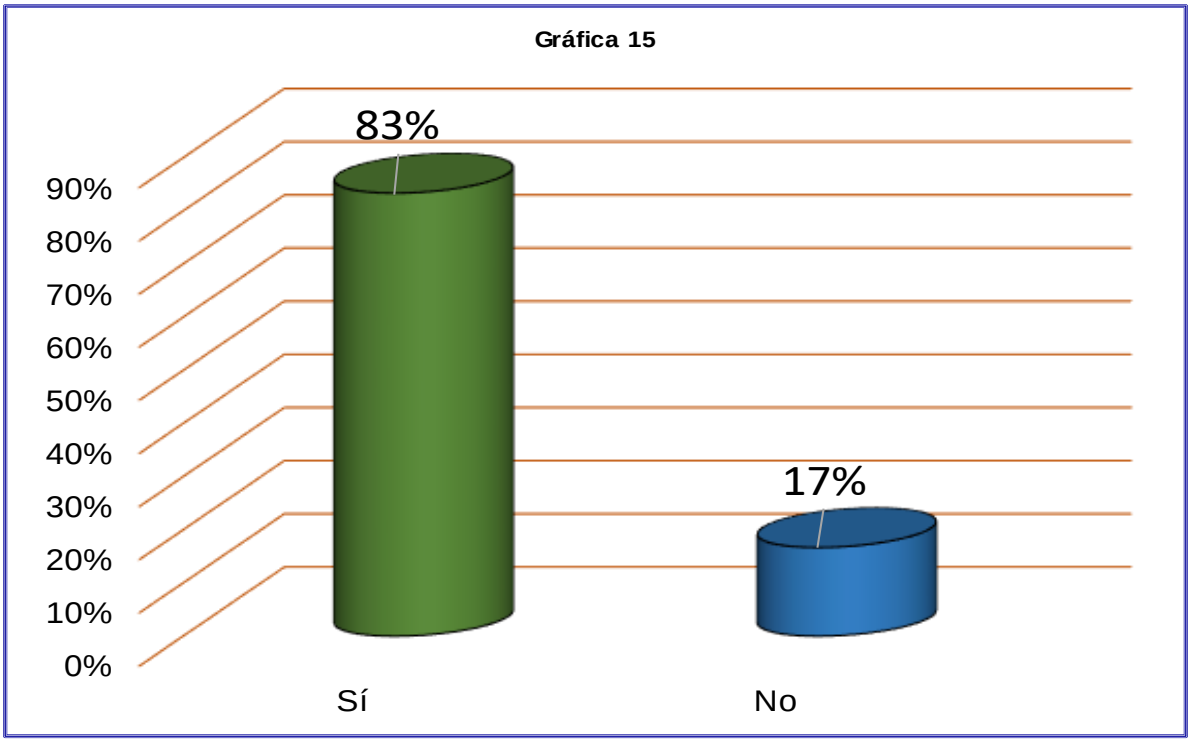
15. ¿Actualmente hay algún familiar que está trabajando a la par suya dentro de la empresa?

Cuadro No. 15

Familiar que trabaja a la par	Frecuencia	Porcentaje
Sí	**5**	**83%**
No	**1**	**17%**
Total	**6**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 15



Fuente: Cuadro No. 15

Los propietarios/fundadores mencionan en su mayoría que si tienen a un familiar trabajando a la par de ellos dentro de la empresa. En su mayoría opinó que son sus hijos. Un propietario/fundador dice que no tiene a nadie.

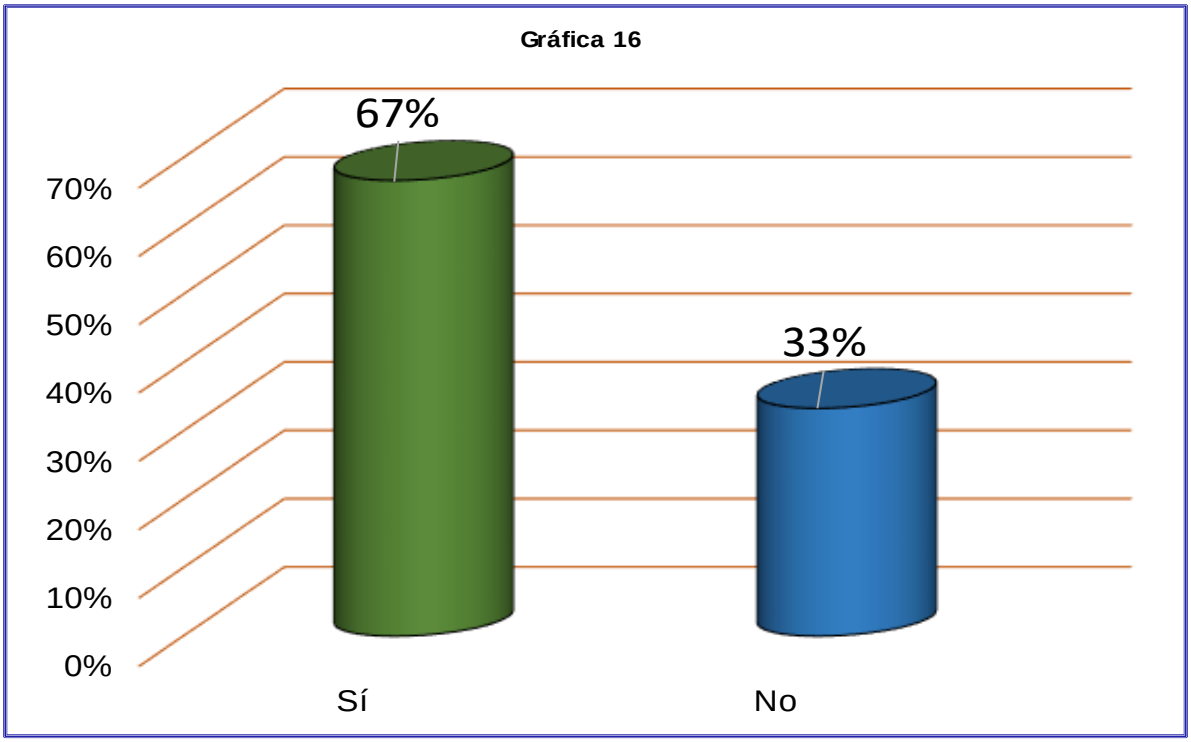
16. Si la respuesta anterior es “Sí”, ¿le ha delegado alguna vez o siempre, a tomar decisiones, dentro de la empresa?

Cuadro No. 16

Delegar toma de decisión	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 16



Fuente: Cuadro No. 16

La mayor cantidad de propietarios/fundadores opinan que, si han delegado a alguien a tomar decisiones, y lo hacen por la experiencia y conocimiento que tienen. La menor cantidad de empresarios dicen que no han confiado en nadie en la toma de decisiones.

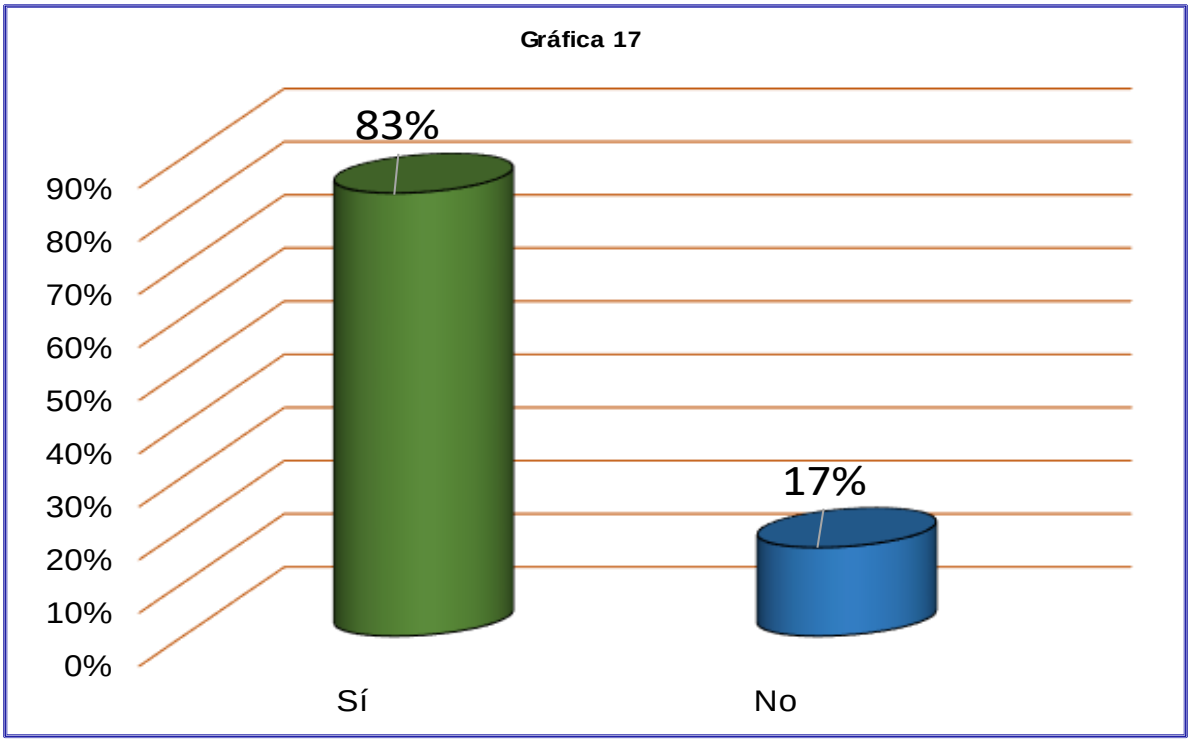
17. Si le ha acompañado alguien en la toma de decisiones dentro de la empresa, ¿podría ser él o ella, la persona sucesora?

Cuadro No. 17

Será el sucesor(a)	Frecuencia	Porcentaje
Sí	**5**	**83%**
No	**1**	**17%**
Total	**6**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 17



Fuente: Cuadro No. 17

La mayoría de los propietarios/fundadores opinan que a la persona que le han confiado en algún momento la toma de decisiones, podría ser la persona sucesora. Un empresario dice que no.

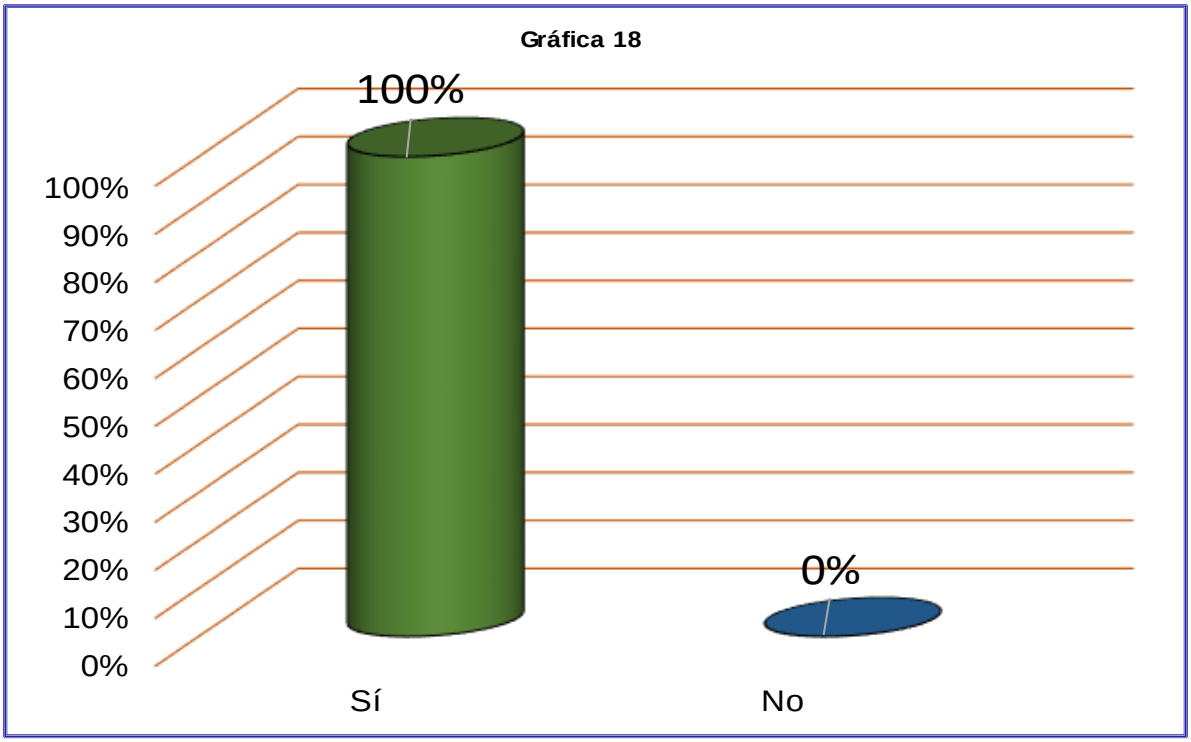
18. ¿Cree usted que la persona sucesora podrá continuar con el buen funcionamiento de la empresa?

Cuadro No. 18

Será el sucesor(a)	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 18



Fuente: Cuadro No. 18

Todos los empresarios propietarios/fundadores dicen que la persona a quien ellos elijan como su sucesor(a) podrá continuar con el buen funcionamiento de la empresa. Esto muestra el alto nivel de confianza que tienen a los posibles sucesores.

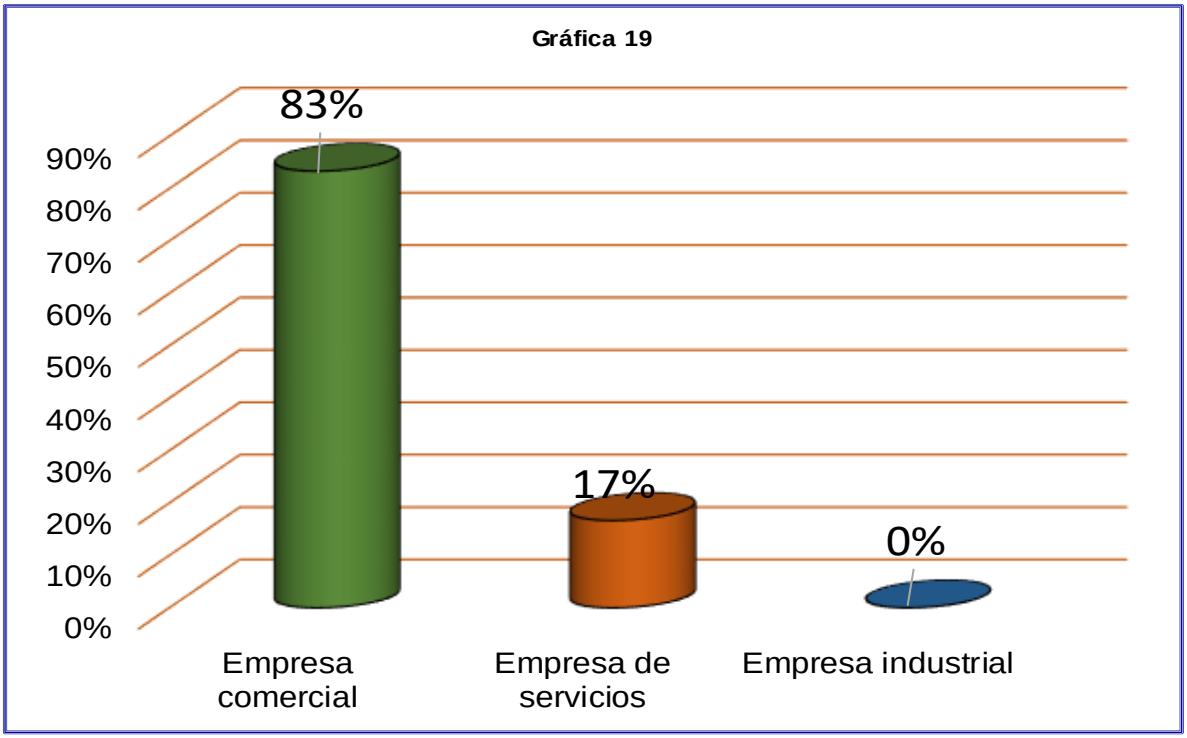
19. ¿De acuerdo a la actividad que realiza, en qué clasificación está su empresa?

Cuadro No. 19

Clasificación empresa	Frecuencia	Porcentaje
Empresa comercial	5	83%
Empresa de servicios	1	17%
Empresa industrial	0	0%
Total	6	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 19



Fuente: Cuadro No. 19

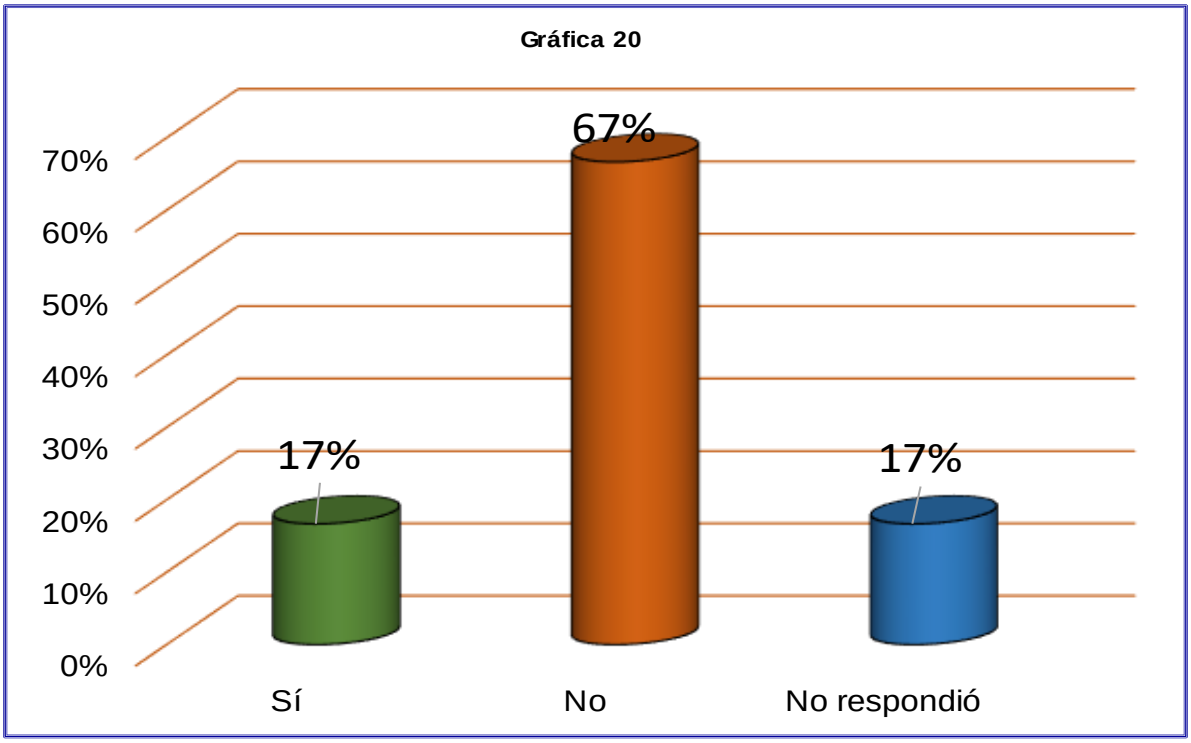
La mayoría de las empresas que representan los empresarios, son empresas comerciales, una empresa es de servicio, ninguna es empresa industrial.

20. ¿Sabe usted qué es un protocolo familiar?

Cuadro No. 20

Será el sucesor(a)	Frecuencia	Porcentaje
Sí	**1**	**17%**
No	**4**	**67%**
No respondió	**1**	**17%**
Total	**6**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 20

La mayoría de los propietarios/fundadores no saben lo que es un protocolo familiar. Uno de los propietarios/fundadores si sabe que es.

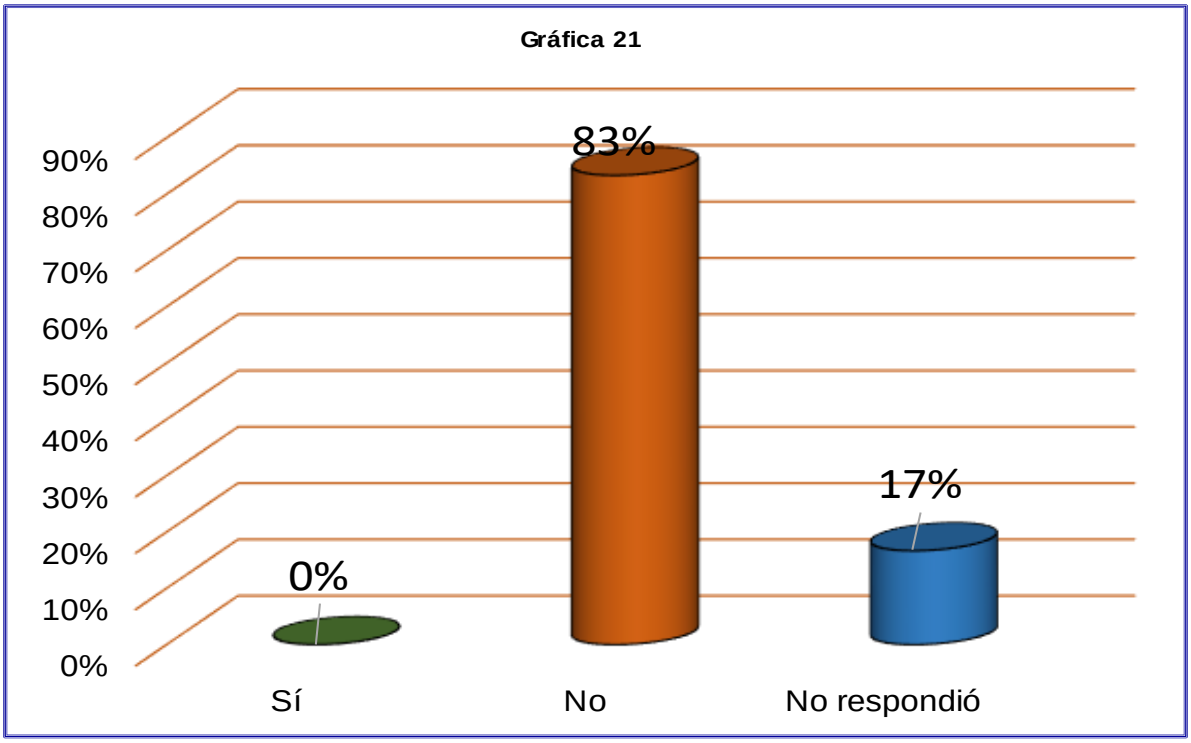
21. ¿Tiene en su empresa un protocolo familiar?

Cuadro No. 21

Protocolo Familiar	Frecuencia	Porcentaje
Sí	**0**	**0%**
No	**5**	**83%**
No respondió	**1**	**17%**
Total	**6**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 21



Fuente: Cuadro No. 21

Todos los propietarios/fundadores de los que contestaron, dicen que no tienen un protocolo familiar, un propietario/fundador no respondió.

4.2 Estudio realizado con sucesores

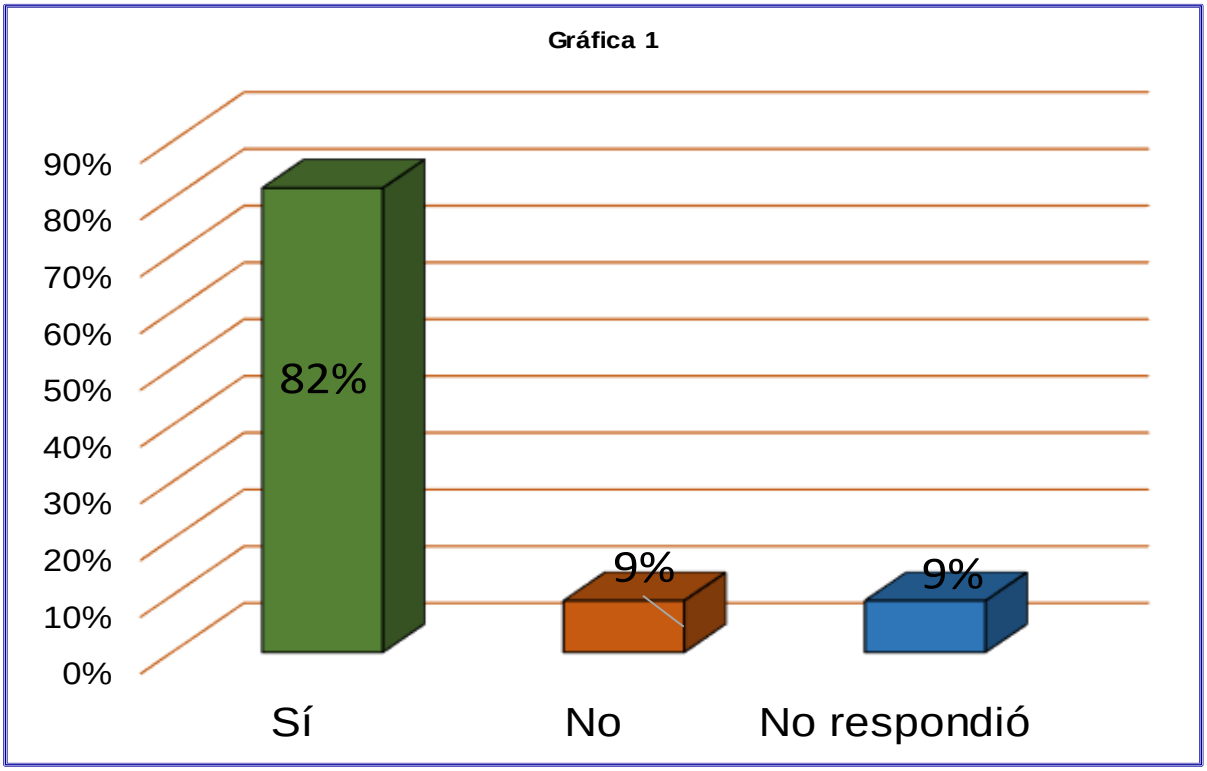
1. ¿Sabe usted qué es un plan de sucesión?

Cuadro No. 1

Plan de sucesión	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	82%
No	1	9%
No respondió	1	9%
Total	11	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 1



Fuente: Cuadro No. 1

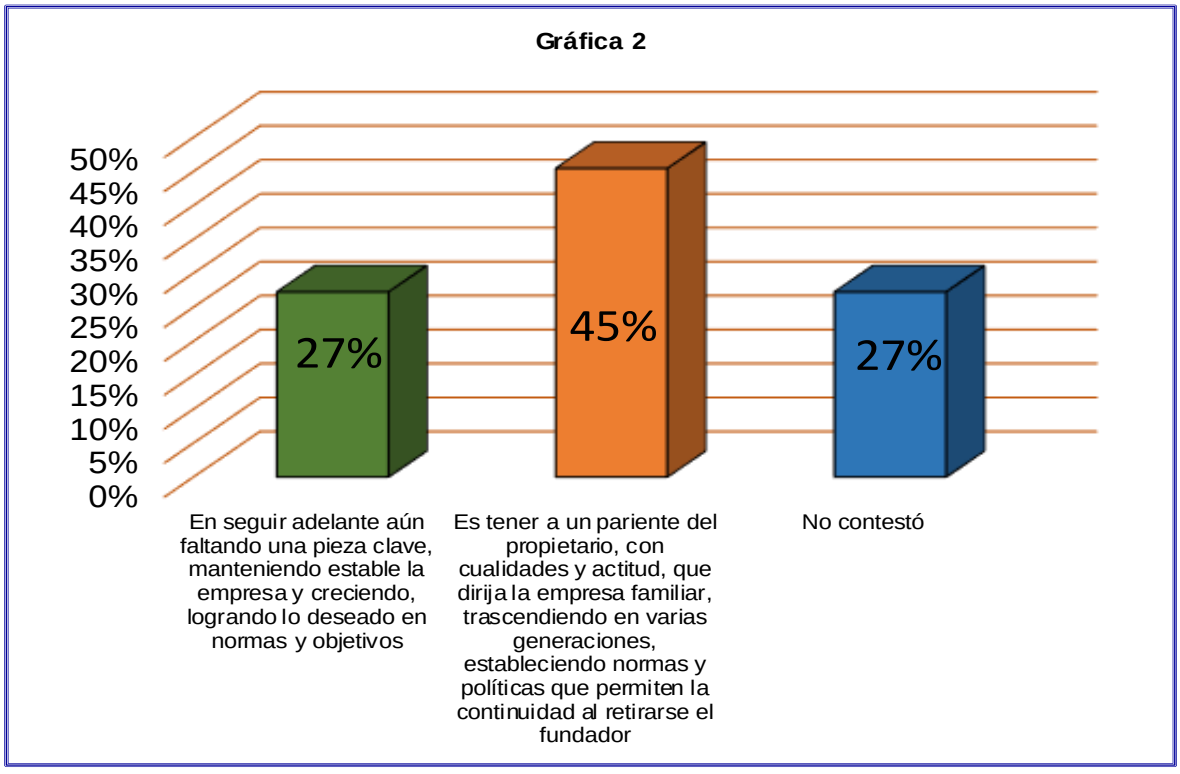
La mayoría de los sucesores saben lo que es un plan de sucesión y uno no sabe lo que es, un sucesor no contestó debido a que es un menor de 3 años.

2. Defina ¿en qué consiste un plan de sucesión?

Cuadro No. 2

Definición	Frecuencia	Porcentaje
En seguir adelante aún faltando una pieza clave, manteniendo estable la empresa y creciendo, logrando lo deseado en normas y objetivos	**3**	**27%**
Es tener a un pariente del propietario, con cualidades y actitud, que dirija la empresa familiar, trascendiendo en varias generaciones, estableciendo normas y políticas que permiten la continuidad al retirarse el fundador	**5**	**45%**
No contestó	**3**	**27%**
Total	**11**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 2

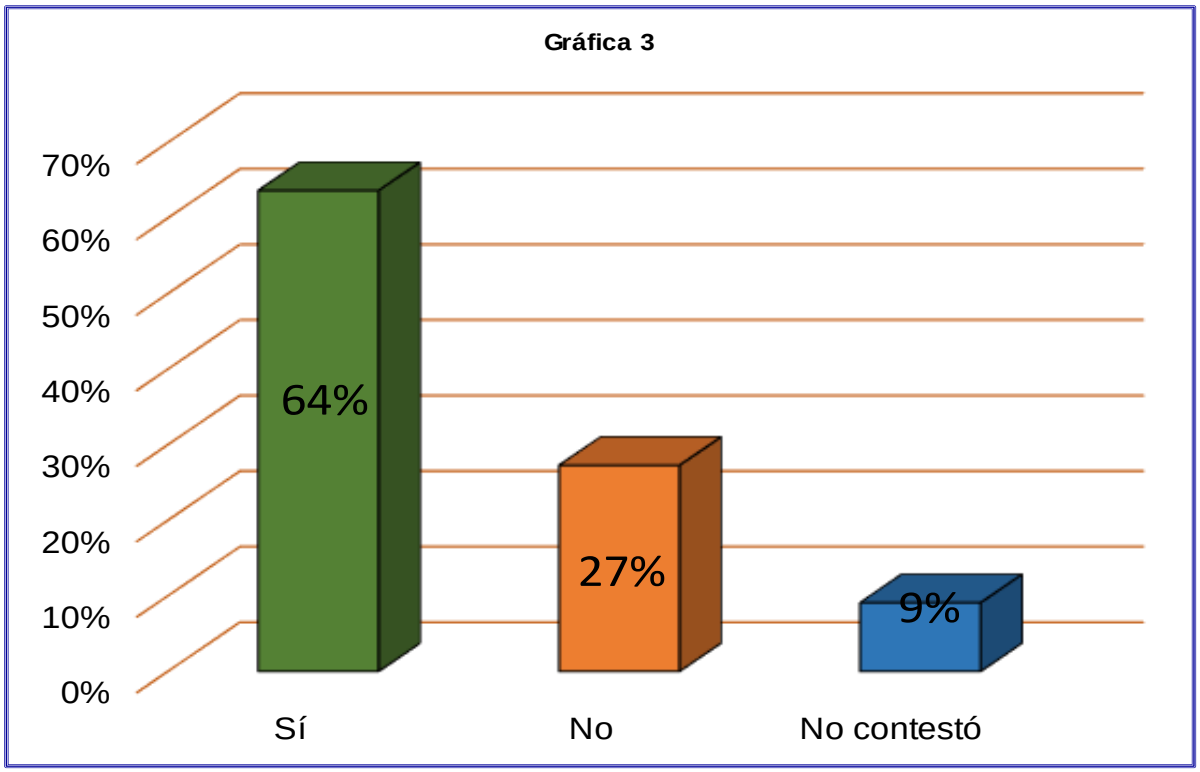
Casi la mitad de los sucesores tienen bien claro, qué es un plan de sucesión, una menor cantidad de sucesores tienen la idea, tres sucesores no contestaron.

3. ¿Sabe usted si la empresa de su Papá/Mamá tiene un plan de sucesión?

Cuadro No. 3

Tiene plan	Frecuencia	Porcentaje
Sí	**7**	**64%**
No	**3**	**27%**
No contestó	**1**	**9%**
Total	**11**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 3

La mayoría de los posibles sucesores dicen que en la empresa de su Papá/Mamá tienen un plan de sucesión, -aunque en realidad el plan no está por escrito- y una minoría dicen que no lo tienen. Un sucesor no contestó por ser un menor de 3 años.

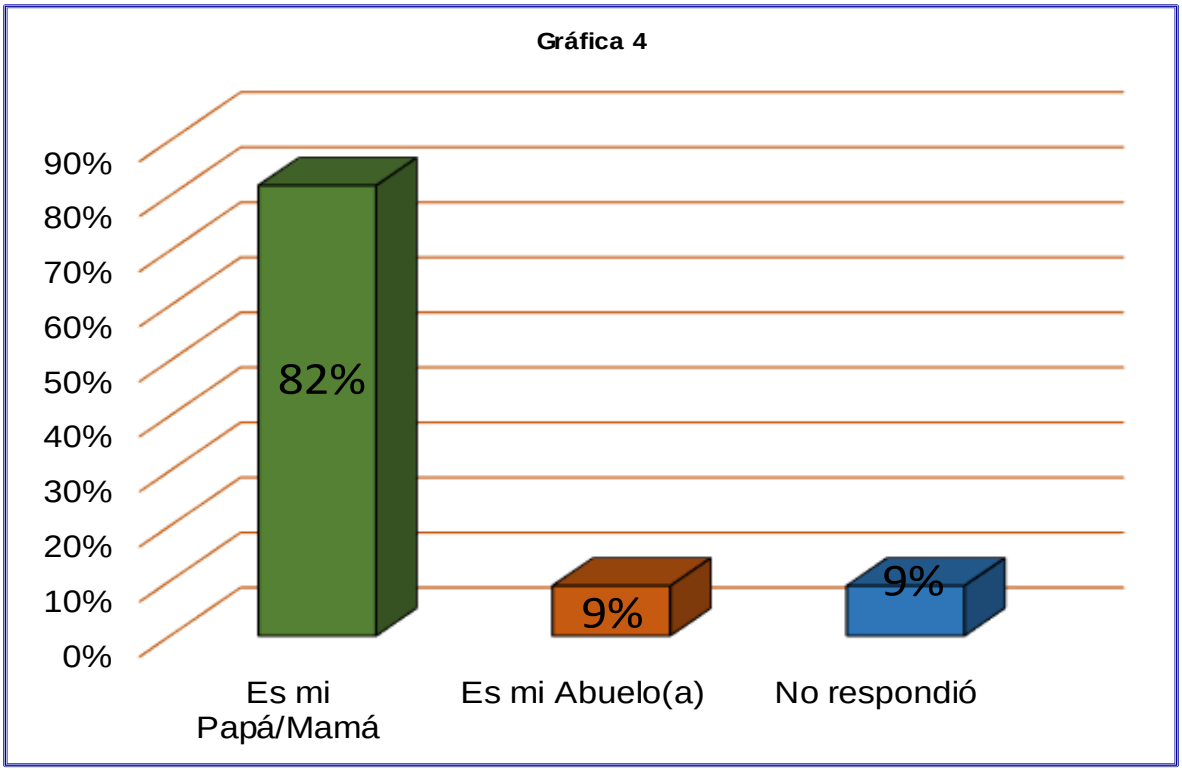
4. ¿Quién es el fundador de esta empresa?

Cuadro No. 4

Fundador	Frecuencia	Porcentaje
Es mi Papá/Mamá	**9**	**82%**
Es mi Abuelo(a)	**1**	**9%**
No respondió	**1**	**9%**
Total	**11**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 4



Fuente: Cuadro No. 4

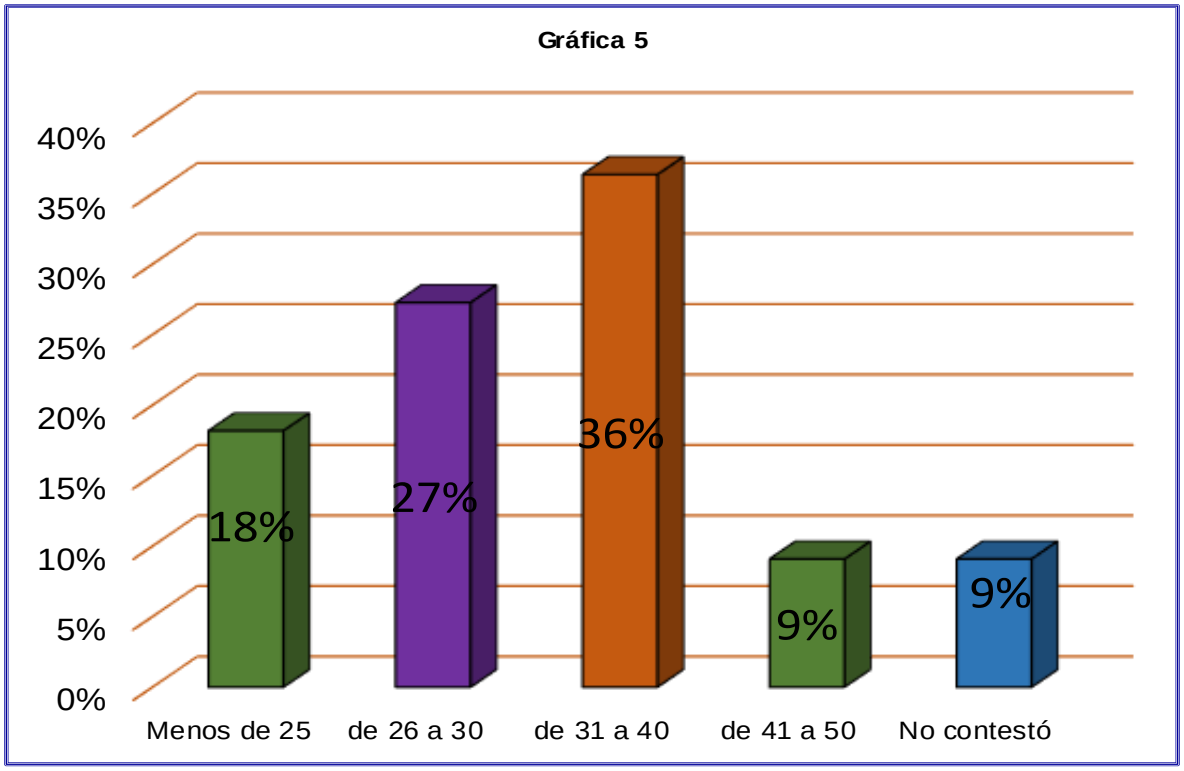
La mayor cantidad de posibles sucesores dicen que su Papá/Mamá son los fundadores de la empresa, un sucesor dice que su Abuelo(a), y un sucesor no contestó por ser un menor de 3 años. Quiere decir que la mayoría de empresas están en la etapa de pasar a la segunda generación y una sola está en el proceso de pasar a la tercera generación de empresas familiares.

5. ¿Cuál es su edad?

Cuadro No. 5

Edad del sucesor	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25	2	18%
de 26 a 30	3	27%
de 31 a 40	4	36%
de 41 a 50	1	9%
No contestó	1	9%
Total	11	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 5

La mayoría de los posibles sucesores son menores a los 40 años, sólo un sucesor está comprendido entre los 41 a 50 años y un sucesor no contestó, pero al final es el más joven de todos, pues tiene 3 años, por tal razón no contestó.

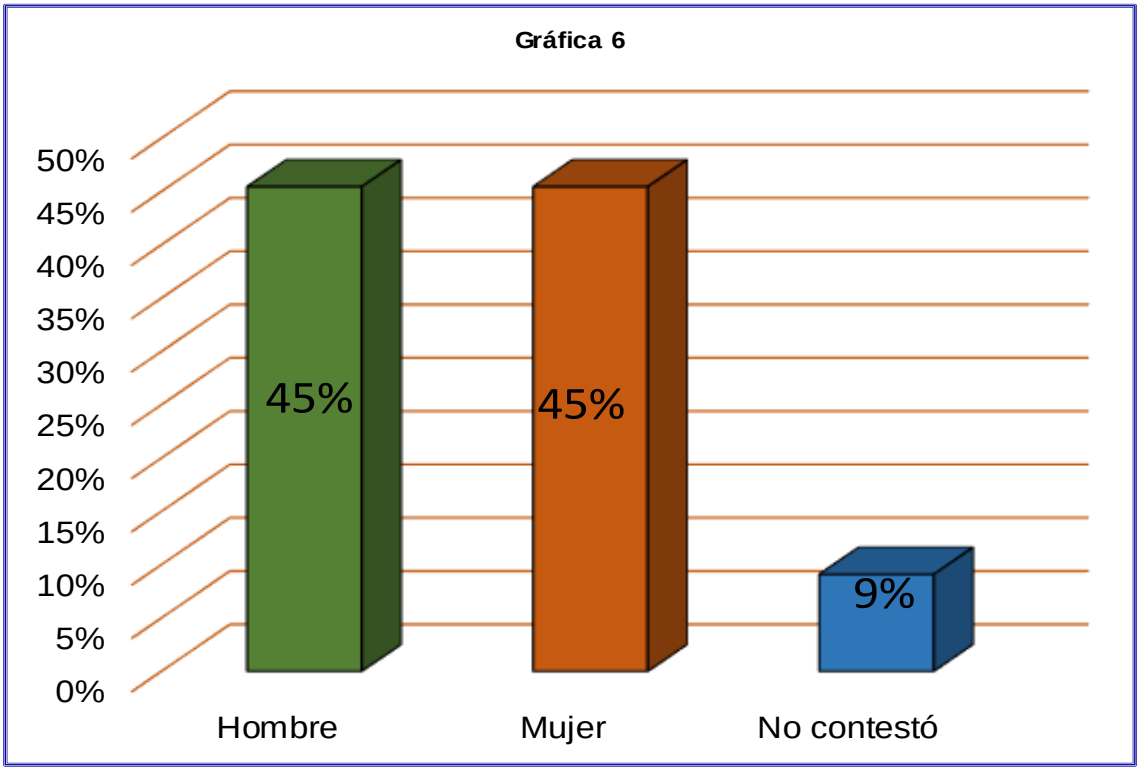
6. ¿Hombre o mujer?

Cuadro No. 6

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	5	45%
Mujer	5	45%
No contestó	1	9%
Total	11	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 6



Fuente: Cuadro No. 6

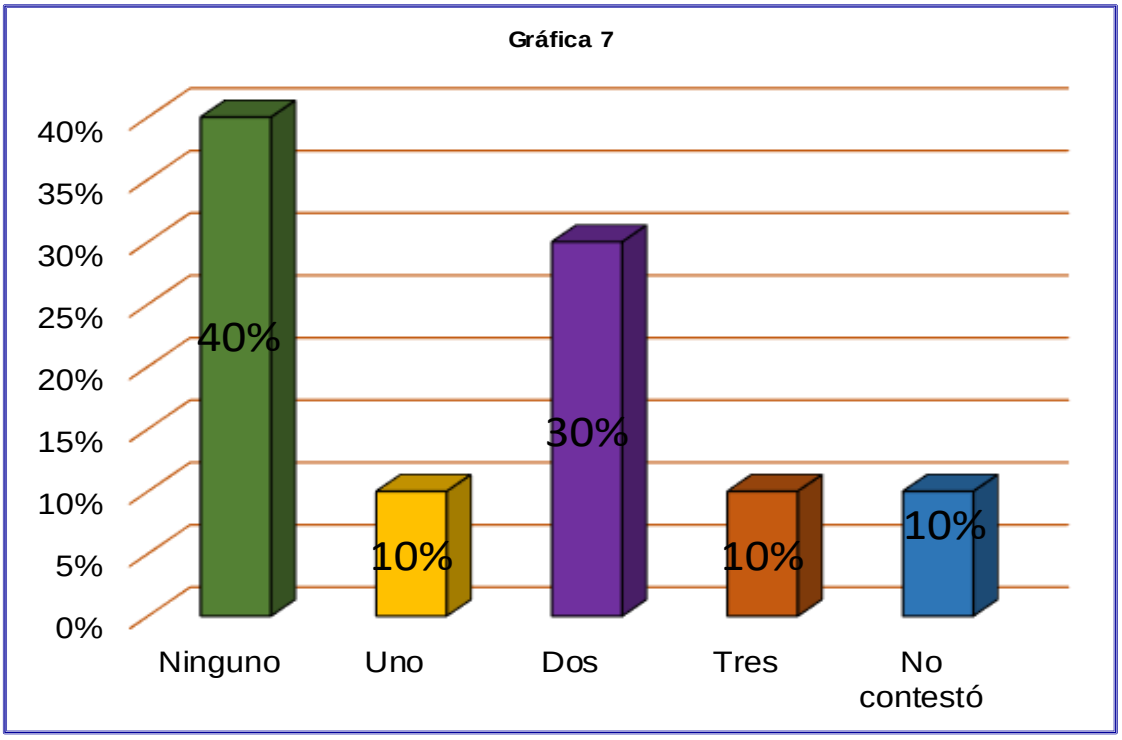
De los posibles sucesores que contestaron, está compartida la cantidad entre hombres y mujeres. Un sucesor no contestó.

7. ¿Cantidad de hijos que tiene?

Cuadro No. 7

Cantidad de hijos	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	4	40%
Uno	1	10%
Dos	3	30%
Tres	1	10%
No contestó	1	10%
Total	10	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 7

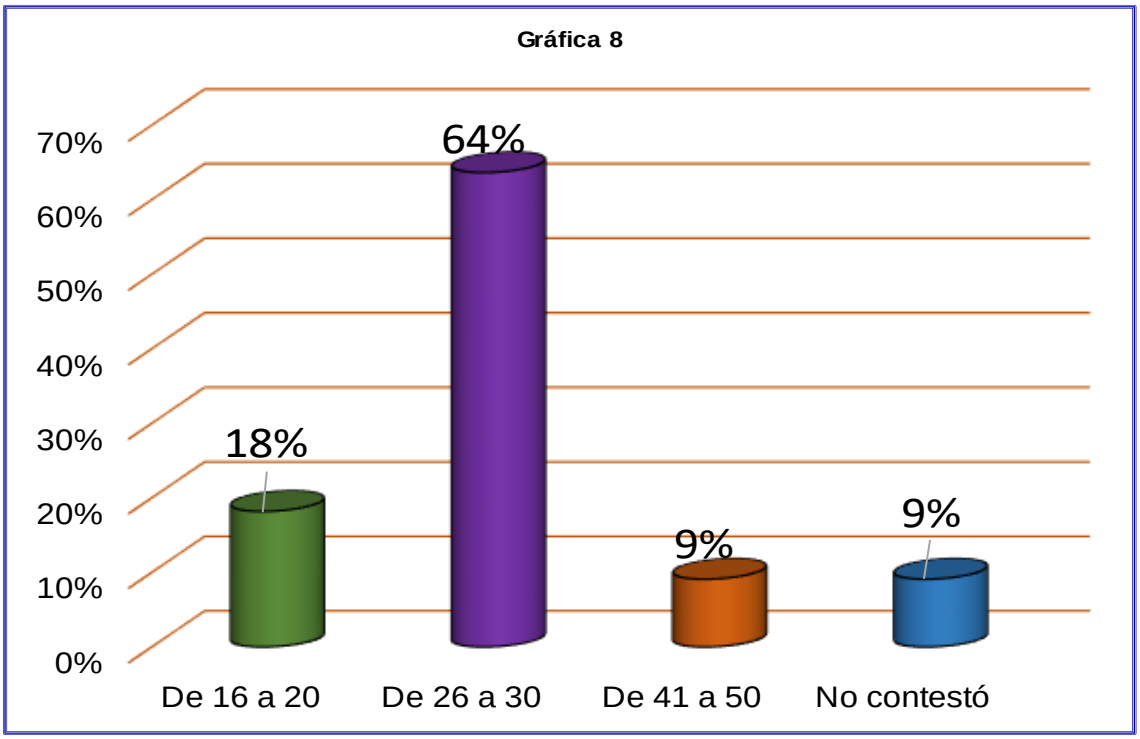
Casi la mitad de los posibles sucesores aún no tienen hijos, la mitad tiene entre 1 a tres hijos, los cuales son los posibles sucesores de ellos. Un sucesor no contestó.

8. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene la empresa?

Cuadro No. 8

Años de funcionamiento	Frecuencia	Porcentaje
De 16 a 20	2	18%
De 26 a 30	7	64%
De 41 a 50	1	9%
No contestó	1	9%
Total	11	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 8

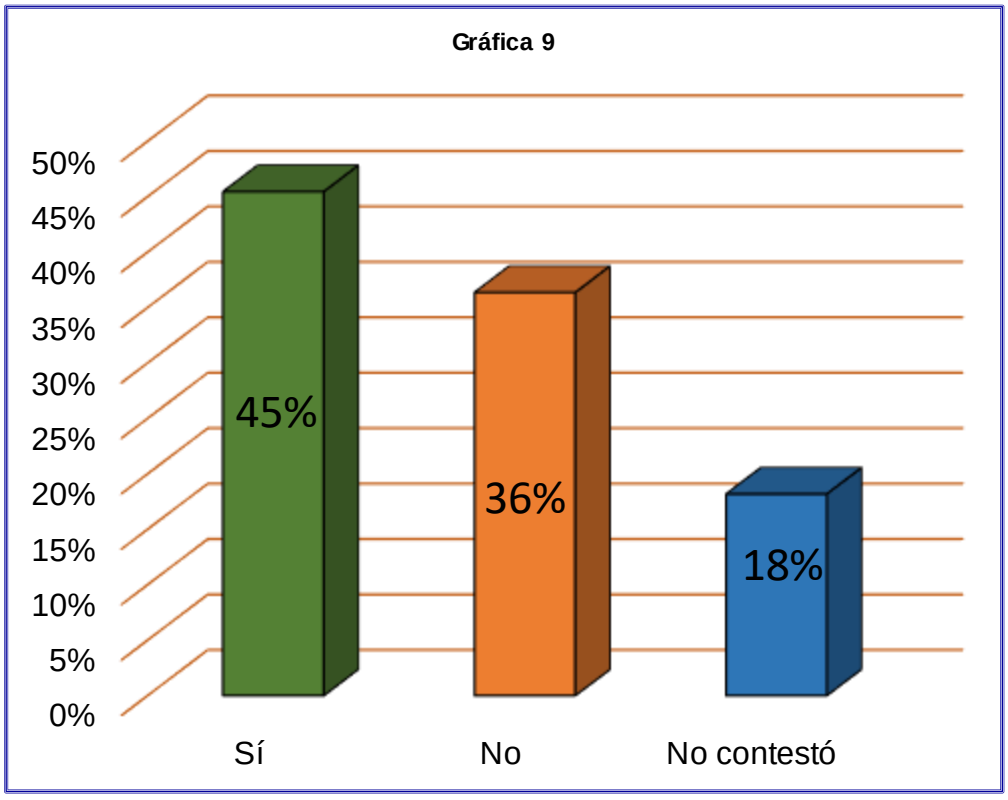
Solamente una empresa es muy antigua, tiene entre 41 a 50 años, debido a que es de segunda generación. La mayoría de las empresas tienen entre 26 a 30 años. Dos empresas tienen entre 16 a 20 años. Un sucesor no contestó.

9. ¿Tienen definida la misión y visión esta empresa?

Cuadro No. 9

misión/visión	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	45%
No	4	36%
No contestó	2	18%
Total	11	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 9

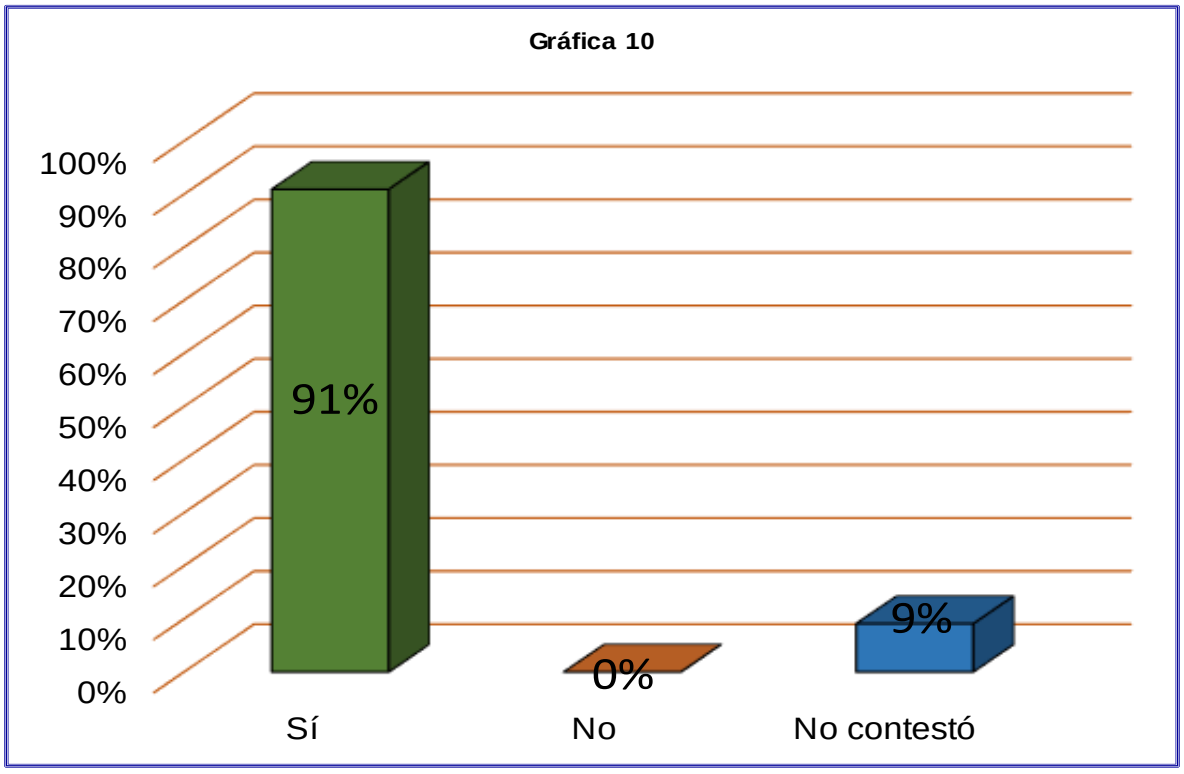
La mayoría de las empresas tienen definida su misión y visión, dos sucesores dicen que no las tienen definida.

10. ¿Ha pensado usted, el momento en que ya no pueda continuar dirigiendo esta empresa el fundador, por motivo de edad, incapacidad física o mental y/o fallecimiento?

Cuadro No. 10

pensar en el cambio	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	91%
No	0	0%
No contestó	1	9%
Total	11	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 10

Casi el total de los posibles sucesores han dicho que si han pensado en el momento en que ya no pueda continuar dirigiendo la empresa el fundador. Uno de los sucesores no contestó por tener 3 años.

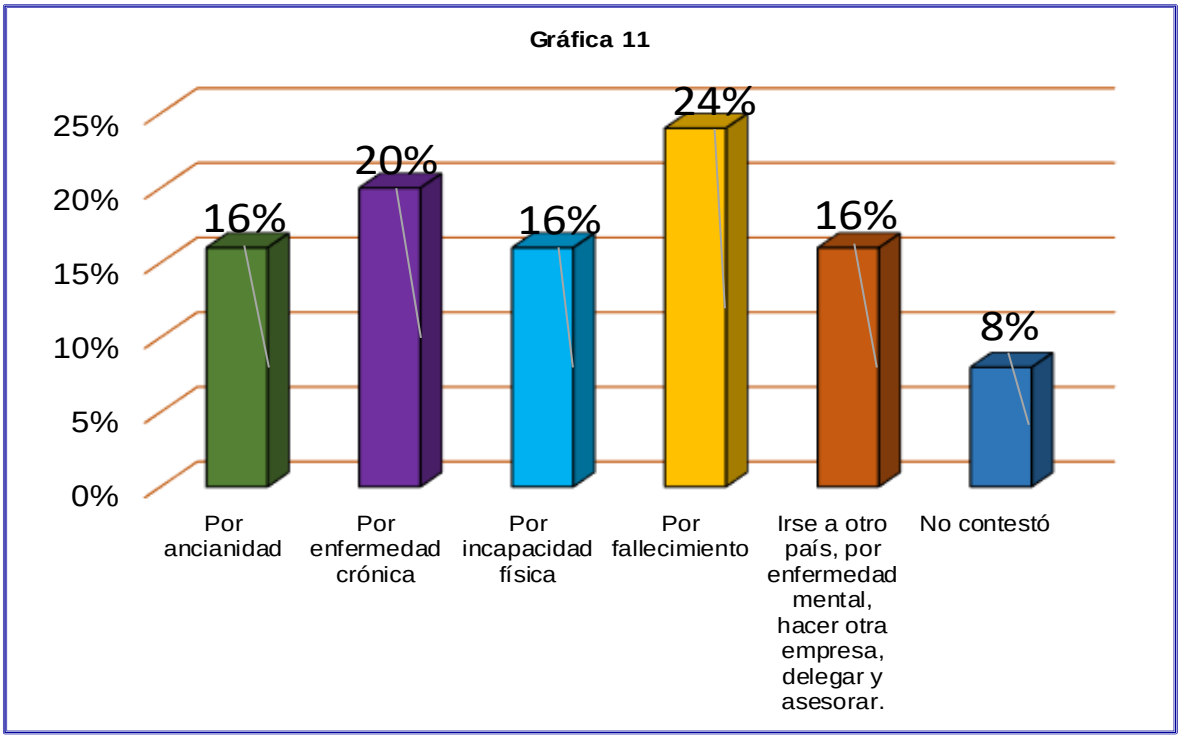
11. ¿Por qué motivo cree usted que se debe retirar definitivamente el fundador de la empresa?

Cuadro No. 11

Motivo de retiro	Frecuencia	Porcentaje
Por ancianidad	**4**	**16%**
Por enfermedad crónica	**5**	**20%**
Por incapacidad física	**4**	**16%**
Por fallecimiento	**6**	**24%**
Irse a otro país, por enfermedad mental, hacer otra empresa, delegar y asesorar.	**4**	**16%**
No contestó	**2**	**8%**
Total	**25**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 11



Fuente: Cuadro No. 11

La mayor cantidad de posibles sucesores opinan que el fundador se retirará definitivamente por fallecimiento, ancianidad, enfermedad crónica o incapacidad física, una minoría prefiere pensar en otros motivos, y dos no contestaron.

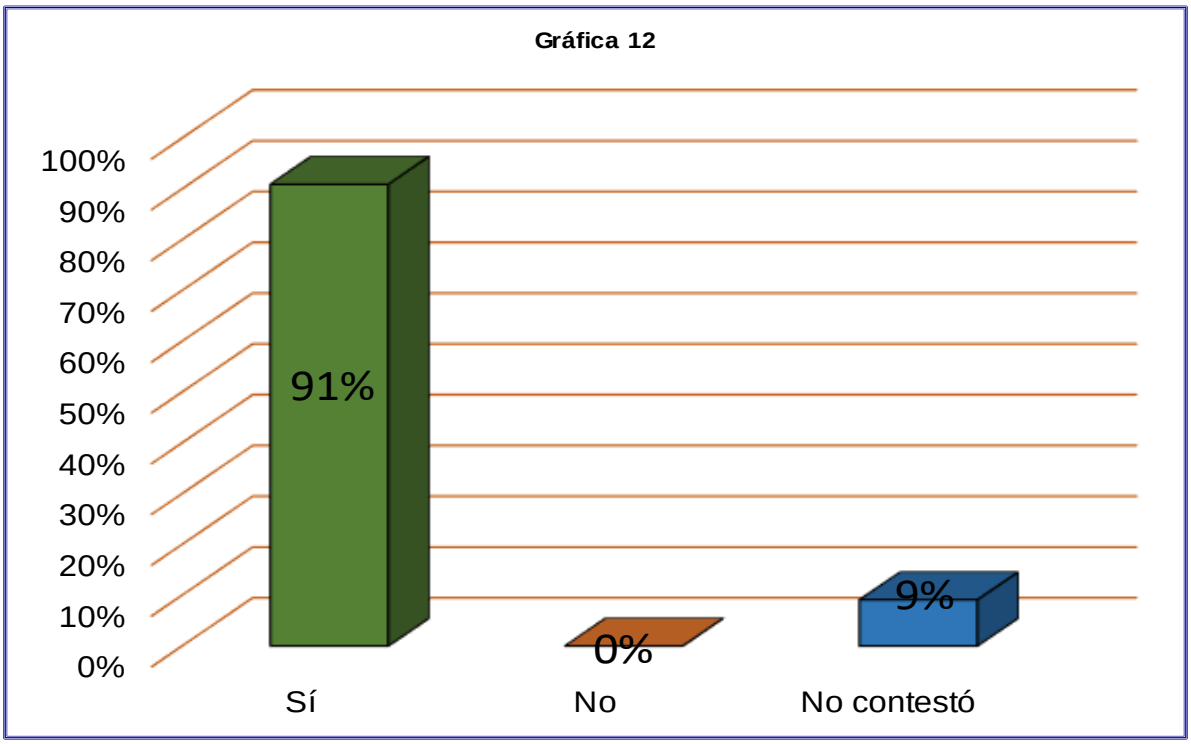
12. ¿El fundador de esta empresa, ha platicado con usted, sobre la persona que continuará con la misma, para evitar que desaparezca?

Cuadro No. 12

Plática sobre el Sucesor	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	91%
No	0	0%
No contestó	1	9%
Total	11	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 12



Fuente: Cuadro No. 12

El total de los posibles sucesores que contestaron, dicen que el fundador ya ha platicado con ellos sobre la persona que continuará con la empresa para evitar que desaparezca, un sucesor no contestó.

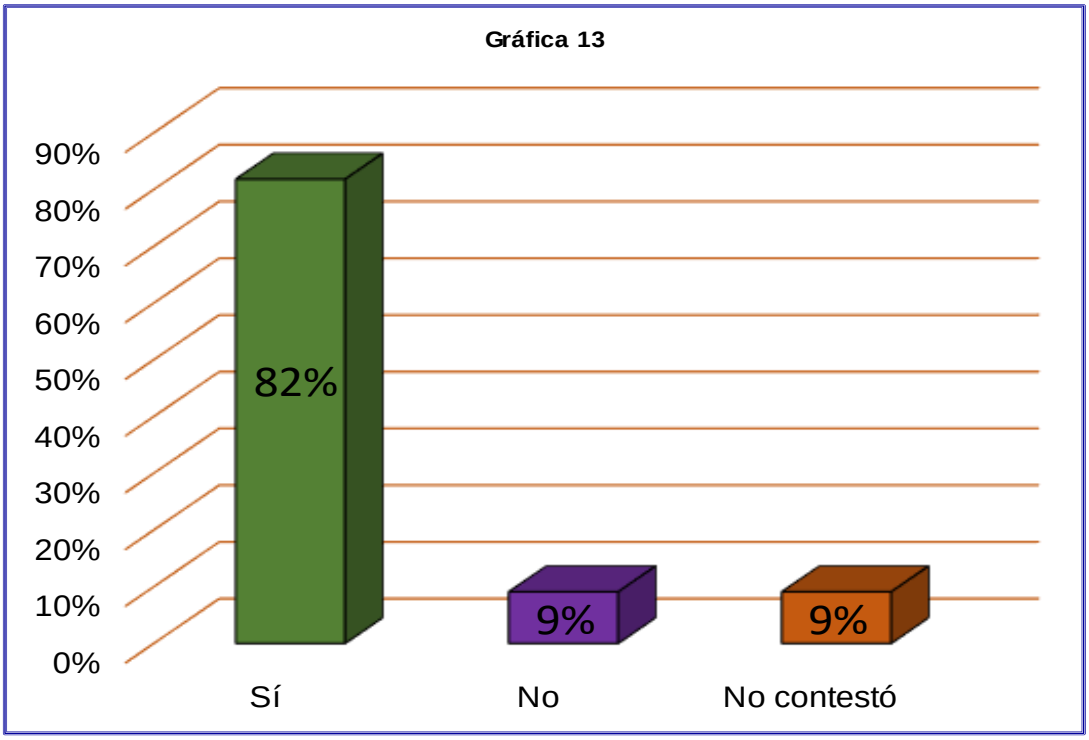
13. ¿Aceptaría usted ser el nuevo gerente de la empresa, si el fundador así se lo considera?

Cuadro No. 13

Posible sucesor	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	82%
No	1	9%
No contestó	1	9%
Total	11	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 13



Fuente: Cuadro No. 13

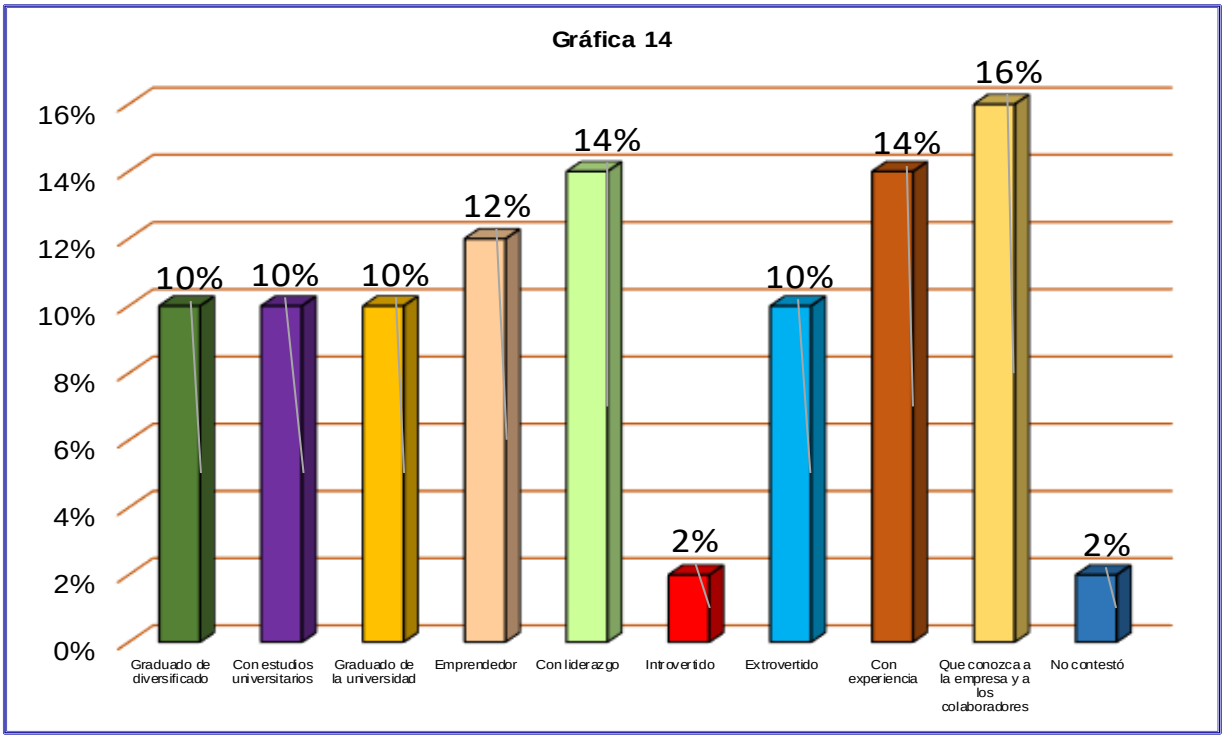
La mayoría de los posibles sucesores contestaron que, si aceptarían ser los nuevos gerentes de las empresas, si así lo dispone el propietario/fundador. Un solo sucesor dijo que no aceptaría y un sucesor no respondió por ser un menor de 3 meses.

14. ¿Podría seleccionar los aspectos que describen su perfil?

Cuadro No. 14

Perfil del sucesor	Frecuencia	Porcentaje
Graduado de diversificado	5	10%
Con estudios universitarios	5	10%
Graduado de la universidad	5	10%
Emprendedor	6	12%
Con liderazgo	7	14%
Introvertido	1	2%
Extrovertido	5	10%
Con experiencia	7	14%
Que conozca a la empresa y a los colaboradores	8	16%
No contestó	1	2%
Total	**50**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 14

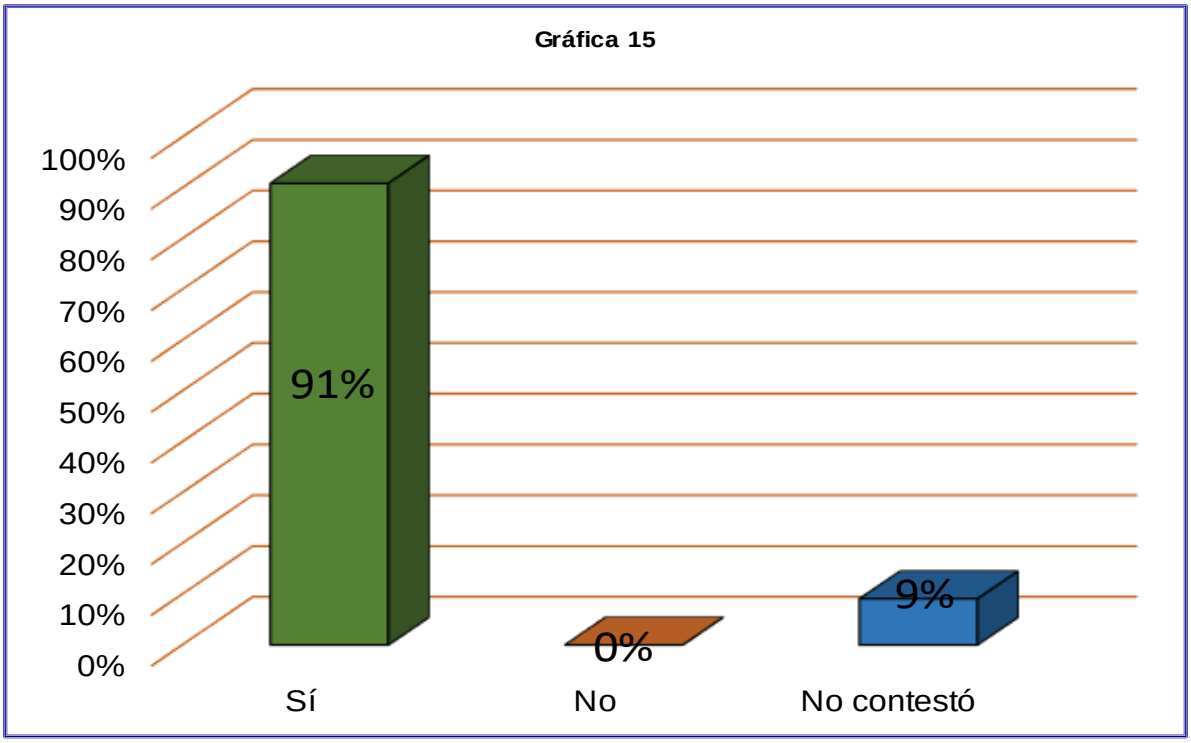
La mayoría de los sucesores se describen con estudios universitarios (algunos ya graduados, de Ingenieros. Arquitectos, Licenciados) emprendedores, extrovertidos, con liderazgo, con experiencia y que conocen a la empresa y personal, sólo un sucesor se considera introvertido y uno no contestó.

15. ¿Lo involucra el fundador en los quehaceres de la empresa?

Cuadro No. 15

Familiar que trabaja a la par	Frecuencia	Porcentaje
Sí	**10**	**91%**
No	**0**	**0%**
No contestó	**1**	**9%**
Total	**11**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 15

Todos los posibles sucesores que contestaron, dicen que si los involucra el propietario/fundador en los quehaceres de la empresa. Un sucesor no contestó.

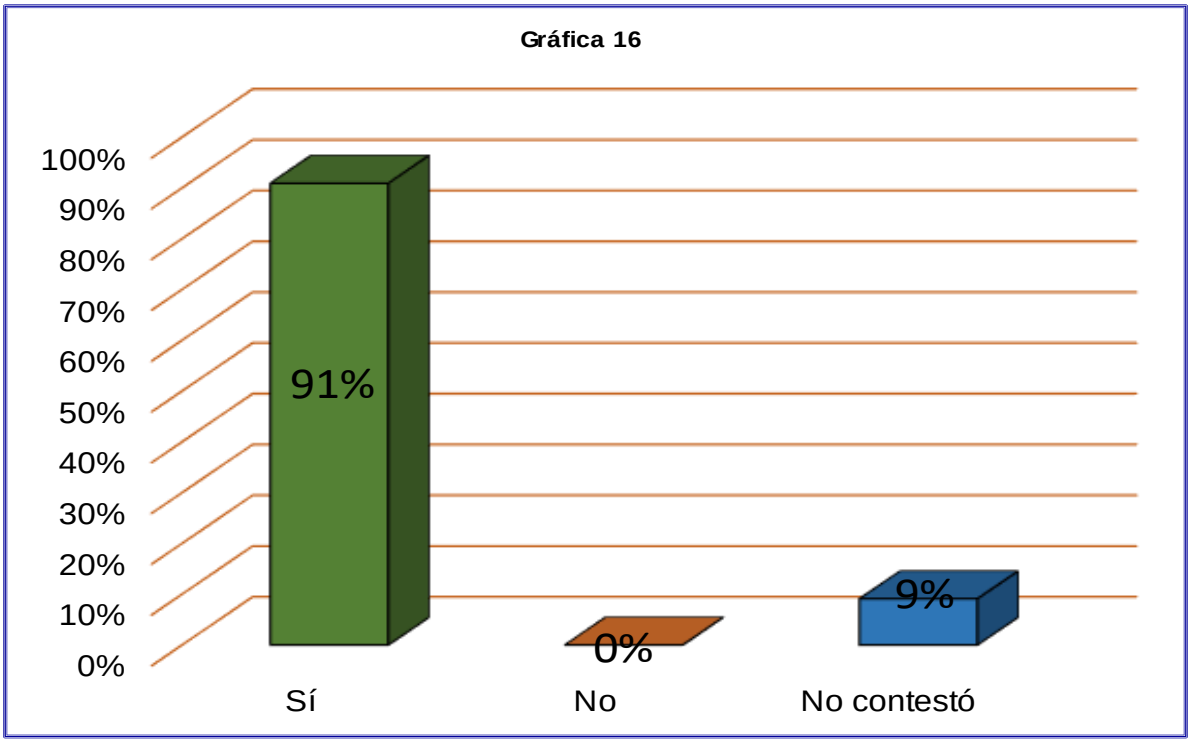
16. Si la respuesta anterior es “Sí”, ¿le ha delegado alguna vez o siempre, a tomar decisiones, dentro de la empresa?

Cuadro No. 16

Delegar toma de decisión	Frecuencia	Porcentaje
Sí	**10**	**91%**
No	**0**	**0%**
No contestó	**1**	**9%**
Total	**11**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 16



Fuente: Cuadro No. 16

El total de posibles sucesores que contestaron, afirman que el propietario/fundador les permite tomar decisiones dentro de la empresa. Uno no contestó por ser un menor de 3 años.

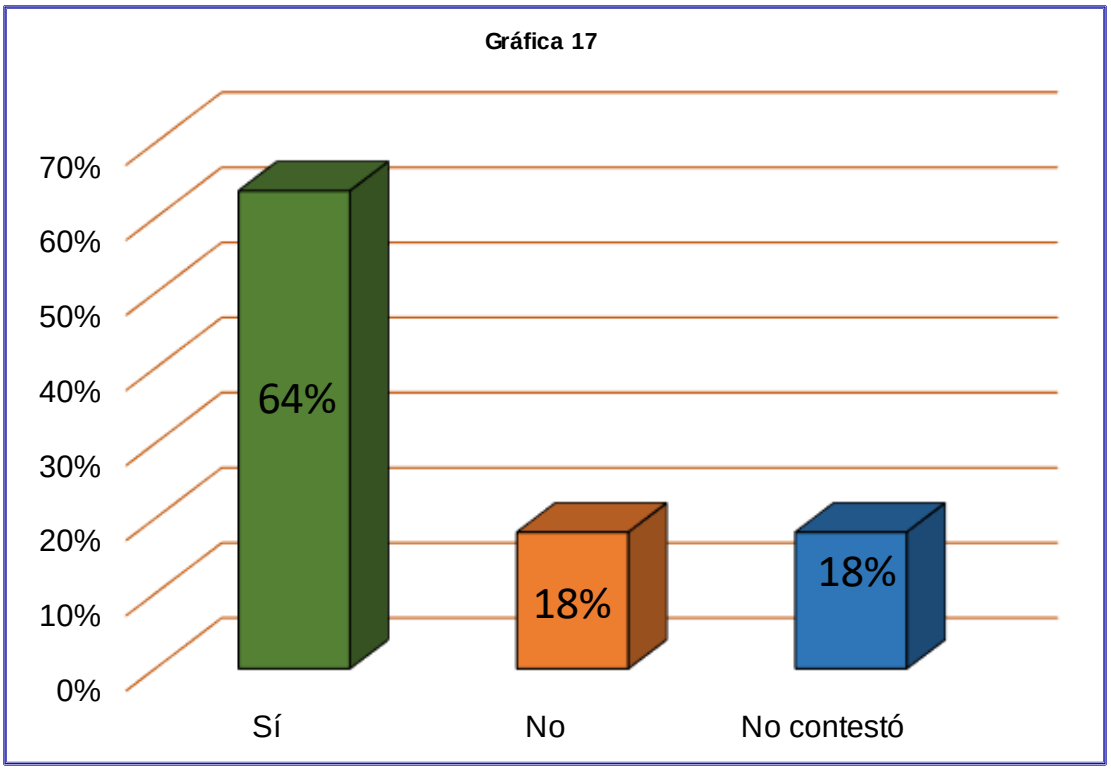
17. Si le ha acompañado al fundador en la toma de decisiones dentro de la empresa, ¿podría ser usted, la persona sucesora?

Cuadro No. 17

Será Ud. el sucesor(a)	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	64%
No	2	18%
No contestó	2	18%
Total	11	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 17



Fuente: Cuadro No. 17

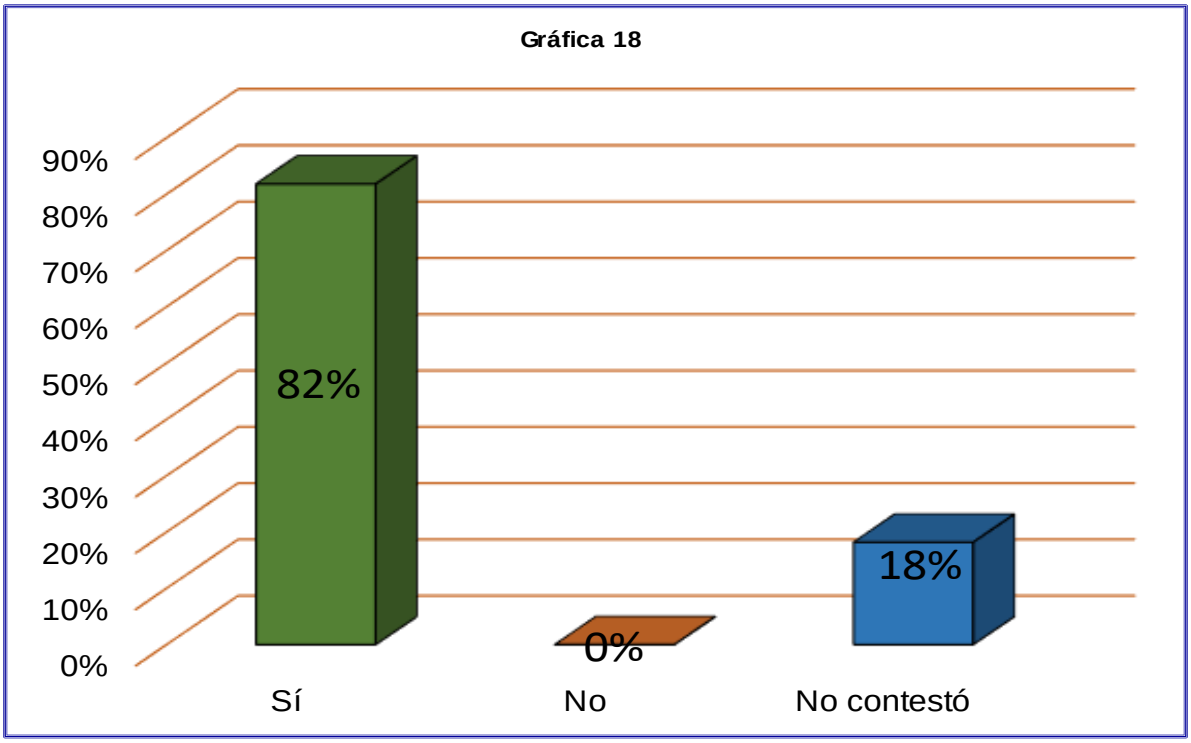
La mayoría de los posibles sucesores dicen que consideran ser tomados en cuenta como los sucesores de los actuales propietarios/fundadores. Dos posibles sucesores dicen que no consideran ser tomados en cuenta y dos no contestaron.

18. ¿Cree usted que al ser elegida la persona sucesora podrá continuar con el buen funcionamiento de la empresa?

Cuadro No. 18

Será el sucesor(a)	Frecuencia	Porcentaje
Sí	**9**	**82%**
No	**0**	**0%**
No contestó	**2**	**18%**
Total	**11**	**100%**

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)



Fuente: Cuadro No. 18

Todos los posibles sucesores que contestaron, dicen que consideran ser competentes para seguir con el buen funcionamiento de la empresa, al ser elegidos sucesores por parte de los propietarios/fundadores. Dos de los sucesores no contestaron.

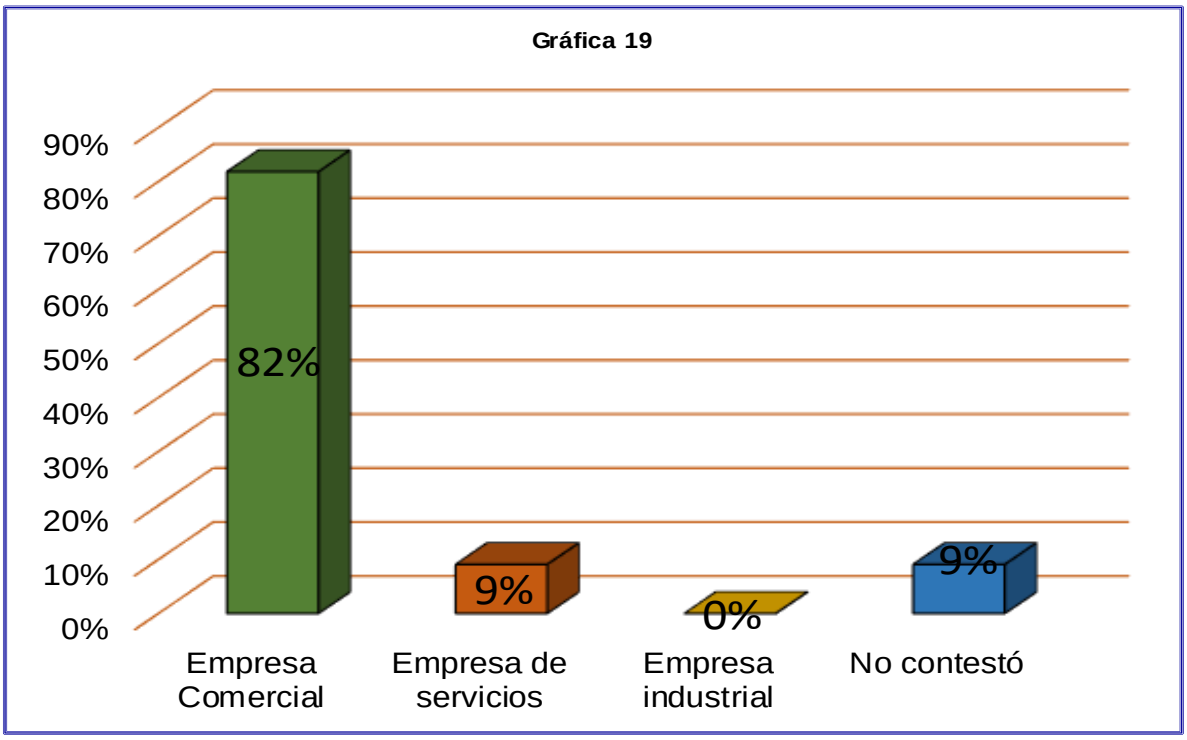
19. ¿De acuerdo a la actividad que realiza, cómo clasifica a esta empresa?

Cuadro No. 19

Clasificación empresa	Frecuencia	Porcentaje
Empresa Comercial	9	82%
Empresa de servicios	1	9%
Empresa industrial	0	0%
No contestó	1	9%
Total	11	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2017)

Gráfica 19



Fuente: Cuadro No. 19

La mayoría de los posibles sucesores opinan que de acuerdo a la actividad que realizan, las empresas son empresas comerciales. Un sucesor dice que es una empresa de servicio y uno no contestó.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se presentan a continuación los resultados obtenidos a través de la investigación de campo realizada en las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos.
Basado en los indicadores se prepararon y pasaron dos boletas de opinión, una para fundadores y otra para posibles sucesores, obteniendo lo siguientes resultados.

- ❖ Conocimiento sobre el plan de sucesión

A fundadores y posibles sucesores se les preguntó si conocen lo que es un plan de sucesión, ellos respondieron que sí conocen el término, también se les preguntó si lo podrían definir, la mayoría pudo definirlo como el plan que toma en cuenta a la persona idónea que cubrirá un puesto clave en la empresa. A la vez se les cuestionó si ellos tienen un plan de sucesión en la empresa, la mayoría contestó que sí, sin embargo, solamente lo tienen en pláticas, más no un plan de sucesión por escrito bien definido y estructurado. Guinjoan y Llaurador (2009) mencionan que un plan de sucesión tiene como finalidad el relevo generacional al frente de la empresa y que debe estar por escrito porque sirve mejor como guía y sobretodo, representa un mayor compromiso para todos los implicados, empresario incluido. Un plan de sucesión escrito obliga a concretar acciones, personas, costes y plazos. También permitirá un seguimiento más fácil y una rápida supervisión por parte del empresario.

- ❖ Existencia del sucesor

Algo importante que se preguntó en la boleta de opinión es que si el propietario ha pensado en alguna persona que le sucederá. Se determinó que los empresarios si tienen posibles sucesores, el 50% de ellos tienen un solo hijo y el otro 50% entre 2 y 4 hijos, dentro de los cuales están los sucesores, sabiendo también que una sola empresa está pasando por la segunda generación, todas las demás por la primera. Un dato importante es que en estas empresas los hijos ya están ocupando puestos importantes dentro de la empresa y a algunos de ellos les confían alguna toma de decisión. Belausteguigoitia (2012) menciona que el proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo en la que participan una gran cantidad de actores, es un proceso largo que abarca 4 fases, en la

primera es donde el fundador observa a su alrededor y se pregunta qué será de su organización en el futuro. “¿Viene alguien detrás de mí? ¿Alguno de mis hijos se interesará por el negocio?”, son algunas de las dudas más comunes que se formulan los fundadores durante esta fase. Es posible que algunos de los descendientes se hayan incorporado a la organización, pero que aún estén muy “verdes” como para decidir su futuro en relación con la empresa.

- Protocolo familiar

Se preguntó a propietarios y posibles sucesores si conocen el significado y existencia del protocolo familiar en la empresa, debido a que el protocolo es parte importante en el plan de sucesión. Ellos respondieron que no conocen el término protocolo familiar y que no cuentan con este documento en la empresa. Martínez (2011) indica que el protocolo es un documento escrito que contiene los acuerdos a que la familia ha llegado respecto de su relación con la empresa y la propiedad. También suele llamarse “constitución”, especialmente en el mundo anglosajón. El protocolo tiene un carácter moral, no legal. Refleja, por tanto, el compromiso que asumen los familiares en pos de la armonía y buen gobierno de la empresa, para muchos tanto o más importante que la ley. Contar con un protocolo da mayor estabilidad a las reglas del juego y permite organizarse mucho mejor para el desarrollo de las futuras generaciones. A las familias les cuesto mucho organizarse espontáneamente y ponerse de acuerdo cuando enfrentan situaciones difíciles que tensan las relaciones y producen conflictos, y el protocolo es de mucha ayuda en esos casos.

- Perfil del sucesor

Un dato importante para poder realizar el plan de sucesión es conocer las características que el propietario fundador espera que tenga su sucesor, sabiendo que tendrá que realizar todas las funciones que él como fundador realiza y estar preparado para los cambios. Se preguntó a los propietarios sobre el perfil que esperan que tenga el sucesor, así como también se les preguntó a los posibles sucesores sobre el perfil que consideran ellos deben tener para que sean elegidos como sucesor. En el orden con mayor porcentaje respondieron que debe ser un emprendedor que conozca la empresa y

colaboradores, con estudios universitarios preferiblemente, con liderazgo, extrovertido y con experiencia. Así como también se menciona en menor porcentaje que sean graduados a nivel diversificado. Belausteguigoitia (2012) dice que en la fase 1 de diagnóstico los empresarios pueden diseñar el perfil de los sucesores ideales, así como la forma de configurar la nueva propiedad, también menciona en la fase 2 de planificación, que se debe hacer la definición de los perfiles de los futuros directores. Con la información recabada en fase 1 se puede clarificar el perfil que debe tener un directivo. Claro que, en el caso de las empresas familiares, suele existir cierta flexibilidad en el perfil, a tal grado que puede moldearse a los posibles sucesores para que se acerquen a las características deseadas. Sin embargo, sería peligroso para la empresa modificar el perfil y adoptar uno que no corresponda a los intereses de ésta, sólo para que el candidato de la familia se quede en el puesto.

- Retiro del fundador

Se ha preguntado a los propietarios sobre, evaluar el momento en el que se retirará de su empresa cediendo la administración de la misma a un sucesor, así como también saber el motivo o la razón del por qué se retiraría. Un 83% mencionó que si ha pensado en este momento de retiro definitivo de su empresa y que deben cederle la administración a un sucesor preferiblemente un hijo(a), en relación al motivo del retiro, el 50% dijo que se retiraría solo si fallecieran, el 33% por ancianidad. En conclusión, se puede decir que el 83% sabe que se debe retirar ya se por ser muy ancianos o por fallecer, coincide con el porcentaje de los fundadores que dijeron que si han pensado en el momento de su retiro. De esto Belausteguigoitia (2012), menciona que no hay plan de sucesión exitoso sin un plan de retiro exitoso. Hay numerosos casos de emprendedores que no han logrado dar paso a las siguientes generaciones por no encontrar alegrías y un sentido en la vida fuera del trabajo. Los líderes de las empresas familiares cuentan con diferentes formas para dejar sus organizaciones, en este caso se muestra que el 50% se identifica con el estilo de liderazgo “los monarcas”, siendo estos los que se retiran hasta que mueren.

VI. CONCLUSIONES

En base a la investigación que se realizó a las empresas familiares del municipio de Pajapita San Marcos, se concluye que:

1. El plan de sucesión en las empresas familiares es muy importante, porque asegura la continuidad de la misma de generación en generación. El 67% de los propietarios-fundadores afirman tener un plan de sucesión, sin embargo, este plan no lo tienen por escrito, únicamente lo han platicado como familia, por lo que se puede decir que no existe un plan de sucesión bien definido y estructurado en las empresas familiares investigadas.

2. El 83% de los propietarios-fundadores afirman saber en qué consiste un plan de sucesión, sin embargo, solamente el 17% opinó acertadamente y el 67% pudo dar algún acercamiento a la definición. Este es un indicativo que solamente en algunas empresas tienen la idea de lo que es un plan de sucesión y que están pensando en el cambio generacional, la demás aún no.

3. Los propietarios fundadores están involucrando a los posibles sucesores en los quehaceres de la empresa para que aprendan el funcionamiento de la misma, que interactúen con los colaboradores y que empiecen a tomar decisiones. De tal manera que si existen posibles sucesores en las empresas.

4. Se determinó que los propietarios fundadores no conocen que es un protocolo familiar y por ende no cuentan con uno.

5. Los propietarios-fundadores no tienen por escrito el perfil de los posibles sucesores, pero opinaron que al momento de elegir a su sucesor requerirían que sea emprendedor, que conozca bien la empresa y a los colaboradores, que tenga liderazgo, extrovertido y de preferencia que tengan estudios universitarios, lo cual garantizará la excelente administración de la empresa.

6. Se determinó que el 50% de propietarios-fundadores dicen que pasarán la estafeta a la siguiente generación hasta que fallezcan, ellos se identifican con los líderes monarcas. El 33% opinan que cederán la administración y propiedad de su empresa cuando sean muy ancianos y queden incapacitados.

VII. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Que tanto propietario-fundador como toda la familia consideren de vital importancia la planeación del proceso de sucesión y se basen en la propuesta del presente estudio para elaborarlo. Estructurándolo de acuerdo a sus actividades y características específicas como familia y empresa.

2. Documentarse en el presente trabajo, sobre lo que es un plan de sucesión y todo lo que implica la realización del mismo.

3. Utilizar la herramienta de evaluación dentro de la propuesta para identificar al mejor sucesor en la siguiente generación o hacerlo por propia experiencia en el campo de trabajo.

4. Informarse sobre lo que es un protocolo familiar y la importancia del mismo, así como realizar su propio protocolo en base al modelo que se le proporciona dentro de la propuesta. Con las características específicas de la familia.

5. Realizar su propio perfil del sucesor, considerando las características y funciones propias de la empresa, tomando como ejemplo todas o algunas características que se proporcionan dentro de la propuesta en este documento.

6. Trabajar arduamente propietarios-fundadores con los posibles sucesores en el quehacer de la empresa familiar para estar preparados al momento de la sucesión, ya sea por vejez o fallecimiento. Garantizando de esta manera la continuidad de la empresa.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Belausteguigoitia, I. (2012). **Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. (**3ª. Ed.). México. McGraw-Hill.

Bustos A. y López M. (2010). **Sucesión en la Empresa familiar**. México. Lid editorial.

Del Cid, A. Méndez, R. y Sandoval F. (2011). **Investigación fundamentos y Metodología.** (2ª. Ed.). México: Prentice Hall- Pearson.

Ramírez, L. (2014). Tesis, **Proceso de sucesión en empresas familiares, caso: empresas de purificadores de agua**. Universidad Rafael Landívar, Campus central, Guatemala.

Guinjoan, M. y Llaurador J. (2009). **50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión.** (1ª. Ed.) España. Fundación índice.

Gallo, M. (2011). **El futuro de la empresa familiar, de la unidad familiar a la continuidad empresarial.** España. Profit Editorial.

Martínez, J. (2011). **Empresas familiares, reto al destino. Claves para perdurar con éxito**. Argentina. Granica.

Trevinyo, R. (2010). **Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad.** (1ª. Ed.). México. Prentice Hall- Pearson.

Velásquez, B. (2015) Tesis, **plan de sucesión en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango.** Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango.

E-GRAFÍA

Araya, A. (2012). Revista. Tec empresarial Vol. 6: **El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización**. España. Recuperado el 17 de enero de 2016, de: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4004912.pdf

Corporación Financiera Internacional. (2011). **Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares**. Recuperado el 06 de mayo de 2015, de https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES

deGerencia.com (2015**). Empresas familiares**. Recuperado el 23 de agosto de 2015, de http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares

deGUATE.com (2014**). Municipio de Pajapita, San Marcos**. Recuperado el 07 de mayo de 2015, de: http://www.deguate.com/municipios/pages/san-marcos/pajapita.php

Deloitte. (2010). Sucesión en la empresa familiar. Recuperado el 17 de enero de 2016, de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf

Domínguez, A. (02-07-2012). **La sucesión en las empresas familiares.** Recuperado el 17 de enero de 2016. http://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/management/725308-330/la-sucesi%C3%B3n-en-las-empresas-familiares

Gt7.es (2011). **Conoce Pajapita**. Recuperado el 14 de mayo de 2015, de http://www.gt7.es/pajapita/inicio

J. Tapies (01/07/2012) Revista IESE. **Liderar la empresa familiar.** Recuperado

el 04 de enero de 2018, de http://www.iese.edu/es/ad/catedras/EmpresaFamiliar/2012/articulos/Julio2012_temadelmes.asp

Méndez, A. (2017). **Rupert Murdoch, un ejemplo de sucesión.** Recuperado el 23 de junio de 2016. De http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2014/10/03/rupert-murdoch-ejemplo-sucesion

mundochapin.com (2012). **El origen del departamento de San Marcos.** Recuperado el 18 de mayo de 2018, de https://mundochapin.com/2012/07/el-origen-del-departamento-de-san-marcos/8187/

Notinet.com (2015). **Modelo para la redacción del protocolo de familia.** Recuperado el 09 de junio de 2018, de: https://www.notinet.com.co/serverfiles/load_file_mintnt.php?archivo=2164

Palma, C. (07/06/2015). **Las 8 regiones cafetaleras.** Recuperado el 7 de junio de 2015, de http://www.prensalibre.com/las-8-regiones-cafetaleras.

Pérez, A. y Gisbert, V. (2012) **Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar**. Recuperado el 25 de febrero de 2017, de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817911.pdf

Quintana, J. (2012). **Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares**. Recuperado el 25 de febrero de 2017, de http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/8e82eae34af7c1b7c02a3a08e67c790eb65600f2.pdf

Redautonomos.es (2018). **Cómo redactar un protocolo familiar para pymes**. Recuperado el o9 de junio de 2018, de http://redautonomos.es/pymes/protocolo-familiar

Revista IEEM (Agosto 2012). **Empresas Familiares.** Recuperado el 7 de junio de 2017, de https://es.scribd.com/document/259865049/Revista-Empresas-Familiars

INFOGRAFÍA

Mapsofworld.com (2012). **Mapa del departamento de San Marcos**. Recuperado el 29 de mayo de 2015, de http://espanol.mapsofworld.com/continentes/norte-america/guatemala/departamentos/san-marcos.html.

ANEXOS

A. Propuesta: MODELO DE PLAN DE SUCESIÓN

Se presenta el siguiente modelo de plan de sucesión de empresas familiares como propuesta para que se pueda implementar en las empresas familiares, considerando los aspectos y características específicas de cada una.

PLAN DE SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR “nombre de la empresa”

1. Visión de la familia empresaria

La familia “escriba los apellidos de la familia” de la empresa “escriba el nombre de la empresa” que tiene más de xx años de atender a la población de Pajapita, ofreciéndoles productos “escriba el tipo de productos que ofrecen” en el ramo del área comercial, (o de servicio) con presencia también en los municipios de (escriba el nombre de los municipios si fuera el caso) ha definido en su consejo de familia la siguiente visión compartida de futuro:

“Ser una familia empresaria, feliz, unida y exitosa, que alcanza el bienestar común, la integridad y el prestigio de los miembros de la familia. Ser personas íntegras y comprometidas con la estabilidad emocional y económica de los miembros de la familia, logrando el desarrollo y el crecimiento de nuestra empresa de manera profesional poniendo en práctica nuestros valores y preocupados por la sociedad”.

2. Reglas comunes para el proceso de sucesión

Nuestra empresa familiar “nombre de la empresa familiar” ha definido como punto de partida, entre otras cosas, las siguientes reglas:

a. Podrán participar en la sucesión, miembros de la familia, así como una persona de confianza a la familia.

b. Los miembros deben haber trabajado cinco años en la empresa como mínimo, a tiempo completo o interactuando por momentos, en caso tenga otro trabajo.
c. Los posibles sucesores deben tener interés en la empresa y de preferencia estudios a nivel_____ en el área de (escriba la carrera que se adecúe a su empresa)
d. También deben tener conocimientos sobre empresas familiares, comerciales o de servicio.
e. Deberán demostrar sus habilidades administrativas en base a sus relaciones interpersonales, sea con la familia o colaboradores.
f. Deben ser líderes y haber tomado buenas decisiones". En esta empresa familiar se ha determinado que son _____ (escriba la cantidad) los sucesores potenciales.

3. Plan para integrar el conocimiento entre generaciones

La empresa familiar "nombre de la empresa", dedicada al comercio de (escriba lo que distribuye o vende) tiene como finalidad también el trasladar y mantener el funcionamiento y quehacer de esta empresa a las siguientes generaciones, ha sido y es parte de su estrategia de perpetuidad, porque la segunda generación (o la generación correspondiente) "ha convivido en la empresa y ha desarrollado habilidades y conocimientos como emprendedores". Algunas prácticas que han desarrollado estas habilidades en los sucesores han sido:

a. En la niñez asistir a la empresa, aunque sea a jugar, interactuar con los colaboradores, participar en despachar algo.
b. En la adolescencia iniciar a interactuar con los clientes y proveedores
c. En la juventud, transmitir sus ideas y conocimientos que van adquiriendo en el colegio o universidad; en la empresa familiar.
d. Al ingresar a la empresa desarrollar productos o servicios nuevos y conseguir clientes nuevos, darles seguimiento y asegurar su satisfacción, entre otros.

e. Hacer mejoras en el servicio, capacitando a colaboradores y brindándoles algún tipo de beneficio.

4. Plan de vida y carrera de los sucesores

En esta empresa familiar se ha definido el siguiente plan de vida y carrera general para un potencial sucesor:

1. Trabajar por lo menos cinco años en el área de (describir el área) para obtener los conocimientos y habilidades básicas, aunque sea por momentos.
2. Cumplir con el perfil descrito en este documento (crear el perfil propio)
3. Graduar de _____(escribir la carrera).
4. Establecer una relación estratégica con clientes, proveedores y colaboradores.

5. Reglas para el proceso de selección-transición

En esta empresa familiar para asegurar que el proceso de selección y transición sea el adecuado se establecen las siguientes reglas básicas

1. El tiempo de preparación del posible sucesor se hará desde la niñez.
2. El tiempo de acompañamiento con los posibles sucesores se hará también desde la niñez, platicándoles la historia de fundación, aciertos y desaciertos.
3. Cuando los posibles sucesores alcancen un nivel educativo adecuado (el que decida el fundador), será el momento en el que se iniciará la selección del sucesor y la nueva organización, no quiere decir que el fundador quede fuera, sino que le acompañará por largo camino hasta que decida el antecesor entregar por completo la estafeta.
4. El encargado de operar el proceso de selección-transición de sucesión será un asesor externo o el mismo fundador.

6. Plan de retiro del fundador

El fundador de la empresa (escriba el nombre de la empresa), plantea así su visión de la forma en que debe actuar para lograr un proceso de sucesión adecuado y muestra elementos del proceso de selección transición y de su plan de retiro:
“Quiero ser un líder embajador”; es decir, permaneceré lo suficientemente cerca para aconsejar y lo convenientemente lejos como para dejar actuar. Tengo claro que la siguiente generación debe tomar el control en algún momento y debo estar listo para entregarlo. (Puede agregar la edad en la que ha pensado retirarse definitivamente)

- Apoyar a los potenciales sucesores para que encuentren el camino profesional que desean, incluso si va contra mis expectativas.
- Invitarles a participar de la empresa de manera informal y cordial.
- Tener la voluntad de diseñar y cumplir un plan de carrera o sucesión para el hijo (o los hijos) que quiera(n) participar en el proceso.
- Identificar la principal razón por la que estaría de acuerdo en un proceso de sucesión, donde deje el poder (por el momento considero descansar y dedicarme a otras actividades de desarrollo personal).
- La relación con mi sucesor(a) debe ser de amistad, respeto y apertura total, donde se cree un círculo virtuoso de confianza y retroalimentación. Esta actitud debe ser igual en el (la) sucesor(a)”.

7. Recomendaciones generales en este plan de sucesión

1. Este plan de sucesión será elaborado en consenso por la familia empresaria, para que tenga éxito.
2. Deberá hacerse en armonía, comunicación efectiva y adecuada dinámica familiar, así se tendrán resultados.
3. Contar con prácticas de gestión profesionales para aumentar la probabilidad de éxito del plan.
4. Mantener una relación de calidad entre el antecesor y el sucesor es esencial en el proceso de la transición.

8. Protocolo familiar (modelo)

El protocolo familiar sirve para anticiparse a los posibles problemas futuros que pueden surgir entre la familia y la empresa; y para dar directrices, aceptadas por todos, para resolverlos. El contenido del protocolo de familia debe ser el resultado de un proceso minucioso y claro, en el que se estudie la realidad de la familia y la empresa, para poder plasmar en este documento las necesidades y detalles que busquen mantener la familia unida y el negocio en buen estado.

PREÁMBULO

- Aquí se debe dejar claro que es lo que busca la familia con el documento, su finalidad y el objetivo común.

- Familia
  - Miembros de la familia firmantes del protocolo
  - Generaciones
  - Ramas familiares

- Historia de la empresa:
  - Breve historia de la empresa familiar
  - Trayectoria generacional
  - Hechos relevantes
  - Situación actual

- Constitución de la empresa:
  - Identificación de los fundadores, de sus cónyuges y de su familia; así como una descripción de todas sus trayectorias vitales y profesionales.

- Etapas por las que ha pasado la empresa desde su constitución hasta el momento actual. Se trata de una recopilación de hechos significativos.

- Evolución del negocio.

I. OBJETIVOS GLOBALES

- La visión del fundador:
  - Anotar lo que el fundador espera ver de su empresa a largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el futuro.

- Valores familiares:
  - Aquellos valores de la familia que se han trasladado a la empresa y se consideran signos de identidad de la misma, incluidos los más importantes aportados por los fundadores.

- Valores corporativos:
  - Ejemplos de valores corporativos son: el estándar de calidad del producto y del servicio ofrecido a los clientes; la búsqueda de mejora continua y de atención al mercado; la búsqueda de la excelencia tanto en el equipo humano como en los productos; los valores proyectados por la marca (modernidad, innovación…) y por el apellido familiar identificado con la misma…

- Las relaciones entre la familia y los negocios
  - Este es el lugar donde se debe dejar muy claro, que, por encima de los intereses personales y familiares, existe una organización institucional con unos límites que deben ser respetados sin excepción alguna.
  - Es la oportunidad de dejar clara la vía de comunicación entre la familia y la empresa, es decir, que se debe mencionar al consejo de familia como el único conducto para que la familia tenga contacto con la administración de la empresa, bajo unas reglas que deben ser expresadas cuando se regule al consejo de familia.

- Derechos y obligaciones de los miembros de la familia:

- Enumerar los derechos y obligaciones que tienen los miembros de la familia dentro de la empresa

❖ Perspectivas de futuro: relevo generacional y propiedad.
- Aspectos que espera pase en el relevo generacional y de la propiedad

❖ Planificar el futuro de la empresa contemplando la forma social más adecuada para los planes previstos y las posibles situaciones de divorcio (y liquidación de bienes) dentro de la familia. También es necesario contemplar una posible diversificación, en ramas de producción, de la empresa entre varios sucesores.

❖ Las situaciones en las que se debe aceptar la pérdida, por parte de la familia, de la propiedad de la empresa (diferencias irreconciliables o comunicación inviable en el seno familiar, oferta económica ventajosa…) deben estar registradas con los procedimientos y la mayoría exigible para tomar la decisión. Es recomendable la mayoría cualificada.

❖ Determinar la participación de los familiares en la gestión de la empresa (presente y futura).

❖ Determinar las condiciones de jubilación de los gestores del negocio.
- Enumerar las condiciones de jubilación

❖ Determinar el papel de los familiares partícipes del negocio.
- Describir las funciones de los familiares que están participando dentro del negocio

II. ÓRGANOS FAMILIARES

❖ Determinar y definir la Junta General.
- Cuando las empresas nacen, (primera generación) el propietario suele ser

la misma persona que ocupa el cargo de máximo responsable ejecutivo del negocio. En esta situación, todos los papeles están concentrados en la misma persona, que actúa como empresario, director general. Éste dirige, controla y rinde cuentas sólo ante sí mismo. No existe estructura de gobierno formal, y muchas veces no hace falta. Luego el crecimiento de la empresa empieza a requerir un reparto de papeles entre la figura del propietario y del máximo ejecutivo.

- En la segunda generación son los hermanos
- En la tercera generación o posteriores es donde este órgano adquiere mayor relevancia pues es mayor la cantidad de accionistas y todos conforman la junta general.
- La junta general es el órgano de gobierno de la propiedad de una empresa. Sus decisiones son soberanas y se toman siempre bajo un formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos y de la ley, levantando acta de todas ellas y llevando un registro de las mismas. La convoca siempre el presidente del consejo de administración o administrador de la entidad.

❖ Determinar y definir el Consejo de Administración.

- Que se trata del órgano decisorio de la familia, en el que por regla general deben hacer parte por lo menos un miembro de cada rama de la familia.
- Por cuales familiares debe estar integrado.
- La forma como se procederá en caso de que el miembro que debe asistir no pueda hacerlo.
- Las funciones generales del consejo.

III. MODIFICACIÓN DEL PROTOCOLO

- La familia debe tener la posibilidad de reformar el protocolo cuando así lo consideren necesario.
- La forma y mayoría para llevar a cabo tal reforma debe ser especial y con

unas mayorías decisorias altas en caso de que no se estipule el común acuerdo.

IV. OBSERVANCIA DEL PROTOCOLO

- Todo protocolo de familia debe tener una sanción al incumplimiento de lo que en él se estipula. Por lo tanto, es conveniente incluir una cláusula disciplinaria de carácter moral, por lo que se advierte que, en caso de incumplimiento por alguna de las partes, será objeto de una sanción pecuniaria u otra que determine la familia.
- También es importante incluir en este punto una cláusula que permita a las partes, en caso de conflicto de interpretación, un mecanismo imparcial que permita dar claridad al protocolo.

V. VIGENCIA

- Los protocolos deben ser adaptados a cada familia y empresa y sus circunstancias. Un Protocolo Familiar ha de tener, de un lado, la vocación de permanencia en el tiempo y, de otro, el compromiso de revisarlo periódicamente.

VI. CLÁUSULA “CON GRATITUD”

- (cláusula de cierre del Protocolo escrita normalmente por el fundador o sus sucesores).

9. Herramienta de evaluación para elegir sucesor (opcional)

La intención de esta herramienta es tener parámetros con los cuales se pueda determinar quién es la mejor opción para ser el sucesor. Es posible también que solamente sea tomado en cuenta como una idea y que al final el propietario su evaluación la realice por simple inspección

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN PARA DETERMINAR EL SUCESOR					
CALIFICAR DE 1 A 4 CADA ASPECTO, EN CADA UNO DE SUS HIJOS, EN EL ORDEN DE EDAD					
EL HIJO 1 ES EL MAYOR DE EDAD, DESPUÉS SUME TODO LO QUE HA CALIFICADO.					
QUIEN TENGA LA CALIFICACIÓN MÁS ALTA, SERÁ EL SUCESOR.					
No.	**ASPECTOS A CALIFICAR**	**HIJO(A) 1**	**HIJO(A) 2**	**HIJO(A) 3**	**HIJO(A) 4**
	EN SU PREPARACIÓN ACADÉMICA				
1	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS				
2	USA TECNOLOGÍA				
3	IDIOMA EXTRANJERO BÁSICO				
4	SE ACTUALIZA CONSTANTEMENTE				
5	APLICA CONOCIMIENTOS EN LA EMPRESA				
	COMO PERSONA				
6	EXTROVERTIDO(A)				
7	EMPRENDEDOR(A)				
8	BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES				
9	BUEN(A) COMUNICADOR(A)				
10	ETICA PROFESIONAL				
11	EMPATÍA				
12	LÍDER DEMOCRÁTICO				
13	TOMA DECISIONES CORRECTAS				
14	RESPONSABLE				
15	DOMINIO PROPIO				
16	NO PENDENCIERO(A)				
17	NO DESHONESTO(A)				
18	TIENE INICIATIVA				
19	DISCIPLINADO				
20	TEMPERAMENTO				
	EN SU SALUD				
21	NO INGIERE BEBIDAS ALCOHÓLICAS				
22	NO FUMA				
23	NO USA DROGRAS				
24	NO TIENE DEFICIENCIAS FÍSICAS				
25	NO TIENE DEFICIENCIAS MENTALES				
	PUNTAJE TOTAL				

	PONDERACIÓN	**RESULTADO**
1	DE 90 A 100	ES EL SUCESOR(A) IDÓNEO(A)
2	DE 70 A 89	CERCANO A SER EL SUCESOR(A)
3	DE 50 A 69	LE FALTA PARA SER EL SUCESOR(A)
4	MENOS DE 50	NO ES EL SUCESOR O SUCESORA

NOMBRE DEL SUCESOR O SUCESORA

Fuente: aporte propio (2017)

10. Diseño del posible perfil del sucesor

La intención es presentar un listado de conocimientos y habilidades del posible sucesor, puede usarse completo o parcialmente, de acuerdo a la situación de la empresa, como también solamente dar una idea para que el propietario realice su propio listado de perfil del sucesor.

PERFIL DEL SUCESOR	
	PERFIL
1	Estudios universitarios
2	Capacitación sobre atención a clientes
3	Capacitación sobre ventas y habilidades de negociación
4	Conocimiento de las leyes laborales y tributarias
5	Conocimiento sobre manejo de personal
6	Saber trabajar bajo presión
7	Emprendedor(a)
8	Buenas relaciones interpersonales
9	Comunicación efectiva
10	Ética profesional y laboral
11	Estudios avanzados en computación
12	Conocimientos básicos del inglés
13	Amplio conocimiento de la empresa
14	Responsable con la familia, colaboradores, clientes y proveedore
15	Saber la visión y misión de la empresa
16	Conocer el protocolo familiar y cumplirlo a el
17	Tener liderazgo eficaz
18	tener iniciativa propia
19	No tener vicios dañinos a la salud
20	Tener conciencia que es la empresa de la familia

Fuente: aporte propio (2017)

11. Cronograma y presupuesto

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	LUGAR	RESPON-SABLES	PRESUPU-ESTO POR PERSONA	CANTIDAD DE PERSONAS	TOTAL DEL GASTO
1. Establecer el consejo de familia	1 día laboral	EMPRESA	Propietario-Fundador	Q. 50.00		
2. Escribir la visión compartida de familia	5 horas	EMPRESA	Consejo de familia	Q. 50.00		
3. Establecer las reglas comunes de la sucesión	2 días laborales	EMPRESA	Consejo de familia	Q. 50.00		
4. Planificar cómo integrar el conocimiento entre generaciones	2 días laborales	EMPRESA	Consejo de familia	Q. 50.00		
5. Plan de vida y carrera de los sucesores	1 semana laboral	EMPRESA	Consejo de familia	Q. 50.00		
6. Reglas para el proceso de selección-transición	2 semanas laborales	EMPRESA	Consejo de familia	Q.50.00		
7. Plan de retiro del fundador	2 semanas laborales	EMPRESA	Consejo de familia	Q. 50.00		
8. Crear el protocolo familiar	1 semana laboral	HOTEL	Consejo de familia y asesor de empresas familiares	Q 180.00		

9. Establecer el perfil del sucesor	1 día laboral	EMPRESA	Fundador y asesor de empresas familiares	Q. 50.00		
10. Crear herramienta para elegir al sucesor idóneo	2 días laborales	EMPRESA	Fundador y asesor de empresas familiares	Q. 50.00		
11. Implementar el protocolo familiar	6 meses laborales	EMPRESA	Consejo de familia y asesor de empresas familiares	Q. 50.00		
12. Implementar la herramienta para elegir al sucesor idóneo	1 semana laboral	EMPRESA	Fundador y asesor de empresas familiares	Q. 50.00		
TOTAL	7 meses 18 días y 5 horas					

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

1. Establecer el consejo de familia: esta actividad se realizará para definir el consejo de familia, la que trabajará en pro del bienestar de la empresa familiar, la establecerá el fundador, se realizará en un día laboral, se realizará dentro de la empresa y sus gastos serán alimentación únicamente.

2. Escribir la visión compartida de familia: La visión corporativa se establecerá con el consejo de familia establecido recientemente, se realizará en 5 horas, dentro de la empresa, los gastos presupuestados serán para alimentación.

3. Establecer las reglas comunes de la sucesión: Las reglas comunes de la sucesión las establecerá el consejo de familia, se realizará en dos días laborales, se realizará dentro de la empresa el consejo de familia, lo presupuestado se usará en alimentación.

4. Planificar cómo integrar el conocimiento entre generaciones: La integración de conocimientos de las generaciones se realizará en la empresa, durante dos días a cargo del consejo familiar, el gasto será únicamente para alimentación.

5. Plan de vida y carrera de los sucesores: El plan de vida y carrera de los sucesores lo realizará el consejo de familia y se realizará en una semana laboral dentro de la empresa, se gastará solamente en alimentación.

6. Reglas para el proceso de selección-transición: Las reglas para el proceso de selección-transición las establecerán el consejo de familia, se realizará en dos semanas laborales en la empresa, lo presupuestado se usará para alimentación.

7. Plan de retiro del fundador: el plan del retiro del fundador se realizará dentro de la empresa durante dos semanas laborales, se hará dentro de la empresa, los gastos serán únicamente de alimentación. Los responsables serán los integrantes del consejo de familia.

8. Crear el protocolo familiar: El protocolo familiar se realizará durante una semana laboral, este se realizará fuera de la empresa, los responsables serán el consejo de familia y el asesor de empresas familiares. Los gastos serán distribuidos de la siguiente manera:

    a. Alquiler del salón en un hotel, con alimentación……Q._____

9. Establecer el perfil del sucesor: El perfil de sucesor se deberá realizar en un día laboral, a cargo del fundador y el asesor de empresas familiares, durante un día laboral, en la empresa.

10. Crear herramienta para elegir al sucesor idóneo: La creación de la herramienta para elegir al sucesor idóneo se realizará en la empresa, a cargo del fundador y asesor de empresas familiares, se realizará en dos días laborales.

11. Implementar el protocolo familiar: La implementación del protocolo familiar se realizará en la empresa, estará a cargo del consejo de familia y asesor de empresas familiares, durará 6 meses laborales, el asesor está únicamente 3 días, al inicio de la implementación, a medio mes y al final del mes.

12. Implementar la herramienta para elegir al sucesor idóneo: Para la implementación de la herramienta que servirá para elegir al sucesor idóneo, se necesitará una semana laboral, los responsables serán, el fundador y el asesor de empresas familiares, el cual estará al inicio y al final de la semana. se realizará dentro de la empresa.

Anotaciones:

- en el cronograma se define la alimentación por persona a razón de Q.50.00 cada tiempo de comida, se deberá determinar el costo total de acuerdo a la cantidad de desayunos, almuerzos o cenas, según el número de personas a participar.
- El costo del uso del salón (mínimo 20 personas) o cafetería en un hotel del municipio de Pajapita, San Marcos, equivale al consumo de alimentos por día, desde las 8:00 am hasta las 4:00 pm, y la alimentación de la siguiente manera
    - Desayunos Q.55.00
    - Almuerzos Q.75.00
    - Refacciones Q.25.00

  Dependerá de la cantidad de personas y de alimentos, para determinar costos.

B. Boleta de opinión fundadores

Universidad Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Campus de Quetzaltenango
Univesidad Rafael Landivar
Licenciatura en Administración de Empresas

Boleta de opinión
Dirigido a propietarios / fundadores de empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos.

La información recabada en este cuestionario servirá para la elaboración del trabajo de tesis de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Rafael Landívar, titulado: **"Plan de sucesión en empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos"** del alumno **Marvin Marín Maldonado Escobar**. El objetivo de la tesis es: Determinar si las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos, cuentan con su plan de sucesión definido, para asegurar su funcionamiento en las siguientes generaciones y que se elija a la persona idónea como sucesor. La información que proporcione será manejada con confidencialidad, agradeciendo su colaboración. No debe escribir su nombre.

Instrucciones: a continuación, se le presentan algunas preguntas abiertas y cerradas, las que deberá contestar con sinceridad y brevedad.

1. ¿Sabe usted qué es un plan de sucesión?

   Sí ◯ No ◯

¿Por qué?: _____

2. Defina en qué consiste un plan de sucesión:

   _____

   _____

3. ¿En su empresa tienen un plan de sucesión?

   Sí ◯ No ◯

¿Por qué?: _____

_____

3.1 si ha contestado que “si” ¿podría contestar si su plan está por escrito?

a. Si, lo tengo por escrito ◯
b. No lo tengo por escrito ◯

4. ¿Quién es el fundador de esta empresa?
   a. Soy yo ◯
   b. Mi Papá/Mamá ◯
   c. Mi abuelo(a) ◯
   d. Mi bisabuelo ◯
   e. Otro familiar ◯

   Si su respuesta es otro familiar, especifique: _____
5. ¿Cuál es su edad? _____
6. ¿Hombre o mujer? _____
7. ¿Cantidad de hijos que tiene? _____
8. ¿Cuántos años tiene de funcionamiento actualmente la empresa?
   a. De 1 a 5 años ◯
   b. De 6 a 10 años ◯
   c. De 11 a 15 años ◯
   d. De 16 a 20 años ◯
   e. De 21 a 25 años ◯
   f. De 26 a 30 años ◯
   g. De 31 a 40 años ◯

h. De 41 a 50 años ◯

i. De 51 a 75 años ◯

j. De 76 a 100 años ◯

9. ¿Tienen definida la misión y visión su empresa?

Sí ◯ No ◯

¿Por qué?: _____

_____

10. ¿Ha pensado usted, el momento en que ya no podrá continuar dirigiendo esta empresa, por motivo de edad, incapacidad física o mental y/o fallecimiento?

Sí ◯ No ◯

¿Por qué?: _____

_____

11. ¿Por qué motivo se retiraría usted en definitiva de la empresa que actualmente dirige?

a. Por ancianidad ◯

b. Por enfermedad crónica ◯

c. Por incapacidad física ◯

d. Por fallecimiento ◯

e. Otro motivo ◯

Explique, qué otro motivo sería

_____

_____

12. ¿Ha pensado en alguna persona que continuará con su empresa, al ya no poder continuar usted?

Sí ◯ No ◯

¿Por qué?: _____

_____

13. ¿A qué persona le confiaría su empresa para que la continúe administrando a fin de que no se termine, al faltar usted?

a. A un mi hijo(a) ◯
b. A mi esposo(a) ◯
c. A un profesional, ajeno a la familia ◯
d. A otro familiar ◯
e. Formaría una sociedad Anónima entre mis Hijos ◯

Otra respuesta: _____

14. ¿Qué perfil requeriría del sucesor?

a. Sin estudios…… ◯
b. Profesional graduado a nivel diversificado…… ◯
c. Profesional con estudios universitarios ……. ◯
d. Profesional graduado en la universidad……. ◯
e. Emprendedor……. ◯
f. Con liderazgo……. ◯
g. Introvertido……... ◯
h. Extrovertido……. ◯
i. Con experiencia……. ◯
j. Sin experiencia……. ◯
k. Que conozca la empresa y su personal…… ◯
l. Que no conozca la empresa ni su personal…. ◯

Si eligió el inciso “c” o “d”, qué carrera universitaria debe ser, para optar al puesto.

_____

15. ¿Actualmente hay algún familiar que está trabajando a la par suya dentro de la empresa?

Sí ◯ No ◯

¿Quién o quiénes?, o ¿Por qué no? _____

_____

16. Si la respuesta anterior es “Si”, ¿le ha delegado alguna vez o siempre, a tomar decisiones, dentro de la empresa?

17. Sí ◯ No ◯

¿Por qué?: _____

_____

18. Si le ha acompañado alguien en la toma de decisiones dentro de la empresa, ¿podría ser él o ella, la persona sucesora?

Sí ◯ No ◯

¿Por qué?: _____

_____

19. ¿Cree usted que la persona sucesora podrá continuar con el buen funcionamiento de la empresa?

Sí ◯ No ◯

¿Por qué?: _____

_____

20. ¿De acuerdo a la actividad que realiza, en qué clasificación está su empresa?

a. Empresa comercial ◯
b. Empresa de servicios ◯
c. Empresa industrial ◯
d. Otro: ◯ (especifique)_____

21. ¿Sabe usted que es un protocolo familiar?

Sí ◯ No ◯

22. ¿Tiene en su empresa un protocolo familiar?

Sí ◯ No ◯

Agradezco mucho su valiosa colaboración. Dios le bendiga.

C. Boleta de opinión sucesores

Universidad Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Campus de Quetzaltenango
Univesidad Rafael Landivar
Licenciatura en Administración de Empresas

Boleta de opinión
Dirigido a sucesor (es) de empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos.

La información recabada en este cuestionario servirá para la elaboración del trabajo de tesis de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Rafael Landívar, titulado: **"Plan de sucesión en empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos"** del alumno **Marvin Marín Maldonado Escobar**. El objetivo de la tesis es: Determinar si las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos, cuentan con su plan de sucesión definido, para asegurar su funcionamiento en las siguientes generaciones y que se elija a la persona idónea como sucesor. La información que proporcione será manejada con confidencialidad, agradeciendo su colaboración. No debe escribir su nombre.

Instrucciones: a continuación, se le presentan algunas preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, las que deberá contestar con sinceridad y brevedad.

1. ¿Sabe usted qué es un plan de sucesión? Podría definirlo

   Sí ◯ No ◯

¿Por qué?: _____

_____

2. Defina en qué consiste un plan de sucesión:

   _____

   _____

3. ¿Sabe usted si la empresa de su Papá/Mamá tiene un plan de sucesión?

   Sí ◯ No ◯

¿Por qué?: _____

_____

4. ¿Quién es el fundador de esta empresa?

   Mi Papá/Mamá ◯

   a. Mi abuelo(a) ◯

   b. Mi bisabuelo ◯

   c. Otro familiar ◯

      Si su respuesta es otro familiar, especifique: _____

5. ¿Cuál es su edad? _____

6. ¿Hombre o mujer? _____

7. ¿Cantidad de hijos que tiene? _____

8. ¿Cuántos años tiene de funcionamiento actualmente la empresa?

   a. De 1 a 5 años ◯

   b. De 6 a 10 años ◯

   c. De 11 a 15 años ◯

   d. De 16 a 20 años ◯

   e. De 21 a 25 años ◯

   f. De 26 a 30 años ◯

   g. De 31 a 40 años ◯

   h. De 41 a 50 años ◯

   i. De 51 a 75 años ◯

   j. De 76 a 100 años ◯

9. ¿Tienen definida la misión y visión esta empresa?

   Sí ◯ No ◯

¿Por qué?: _____

_____

10. ¿Ha pensado usted, el momento en que ya no pueda continuar dirigiendo esta empresa el fundador, por motivo de edad, incapacidad física o mental y/o fallecimiento?

    Sí ◯ No ◯

¿Por qué?: _____

_____

11. ¿Por qué motivo cree usted que se debe retirar definitivamente el fundador de la empresa?

    a. Por ancianidad ◯
    b. Por enfermedad crónica ◯
    c. Por incapacidad física ◯
    d. Por fallecimiento ◯
    e. Otro motivo ◯

Explique, qué otro motivo sería

_____

_____

12. ¿El fundador de esta empresa, ha platicado con usted, sobre la persona que continuará con la misma, para evitar que desaparezca?

    Sí ◯ No ◯

¿Por qué?: _____

_____

13. ¿Aceptaría usted ser el nuevo gerente de la empresa, si el fundador así se lo considera?

Sí ◯ No ◯

¿Por qué? _____

_____

14. ¿Podría seleccionar los aspectos que describen su perfil?

a. Sin estudios …… ◯
b. Profesional graduado a nivel diversificado…. ◯
c. Profesional con estudios universitarios…… ◯
d. Profesional graduado en la universidad……. ◯
e. Emprendedor…… ◯
f. Con liderazgo…… ◯
g. Introvertido…… ◯
h. Extrovertido…… ◯
i. Con experiencia…… ◯
j. Sin experiencia……. ◯
k. conozco la empresa y su personal……. ◯
l. No conozco la empresa ni su personal……. ◯

Si eligió el inciso “c” o “d”, describa el nombre de la carrera

_____

15. ¿Lo involucra el fundador en los quehaceres de la empresa?

Sí ◯ No ◯

¿Por qué? _____

_____

16. Si la respuesta anterior es “Si”, ¿le ha delegado alguna vez o siempre, a tomar decisiones, dentro de la empresa?

    Sí ◯ No ◯

    ¿Por qué?: _____

    _____

17. Si le ha acompañado al fundador en la toma de decisiones dentro de la empresa, ¿podría ser usted, la persona sucesora?

    Sí ◯ No ◯

    ¿Por qué?: _____

    _____

18. ¿Cree usted que al ser elegida la persona sucesora podrá continuar con el buen funcionamiento de la empresa?

    Sí ◯ No ◯

    ¿Por qué?: _____

    _____

19. ¿De acuerdo a la actividad que realiza, cómo clasifica a esta empresa?

    a. Empresa comercial ◯
    b. Empresa de servicios ◯
    c. Empresa industrial ◯
    d. Otro: ◯ (especifique)_____

Agradezco mucho su valiosa colaboración. Dios le bendiga.

D. Listado de empresas familiares de Pajapita, San Marcos

No.	Empresa Familiar	Clasificación de empresa	Posibles sucesores	Generación actual	Trancisiona a
1	**Cofeco, S.A.**	Empresa Comercial	4	Primera generación	Segunda generación
2	**Dimaco, S.A.**	Empresa Comercial	3	Primera generación	Segunda generación
3	**Restaurante Anabella**	Empresa de servicios	1	Segunda generación	Tercera generación
4	**Farmacia Fadeco**	Empresa Comercial	1	Primera generación	Segunda generación
5	**Centro Ferretero**	Empresa Comercial	2	Primera generación	Segunda generación

Fuente: Investigación propia (septiembre 2017)

E. Cuadro de operalización

CUADRO DE OPERALIZACIÓN				
			SUJETOS	
VARIABLE	INDICADORES	OBJETIVOS	FUNDADORES	SUCESORES
Plan de Sucesión		Objetivo General: *Determinar el plan de sucesión que poseen las empresas familiares del municipio de Pajapita, San Marcos.		
	Cuentan con plan de sucesión las empresas familiares y características de las mismas	Objetivo Específico 1: *Determinar el conocimiento que se tiene sobre plan de sucesión en las empresas familiares de Pajapita San Marcos.	*¿Sabe usted qué es un plan de sucesión? * Defina en qué consiste un plan de sucesión: * ¿En su empresa tienen un plan de sucesión? * Si ha contestado que "si" ¿podría contestar si su plan está por escrito? * ¿Quién es el fundador de esta empresa? * ¿Cuál es su edad? * ¿Hombre o mujer?	*¿Sabe usted qué es un plan de sucesión? Podría definirlo * Defina en qué consiste un plan de sucesión: * ¿Sabe usted si la empresa de su Papá/Mamá tiene un plan de sucesión? *¿Quién es el fundador de esta empresa? * ¿Cuál es su edad? * ¿Hombre o mujer? * ¿Cantidad de hijos que tiene? * ¿Qué edad tiene

			* ¿Cantidad de hijos que tiene? * ¿Qué edad tiene actualmente la empresa? * ¿Tienen definida la misión y visión su empresa? *¿De acuerdo a la actividad que realiza, en qué clasificación está su empresa?	actualmente la empresa? * ¿Tienen definida la misión y visión esta empresa? * ¿De acuerdo a la actividad que realiza, cómo clasifica a esta empresa?
	El Sucesor de la Empresa Familiar	Objetivo *Específico 2: Identificar la existencia de sucesores potenciales en las empresas familiares del municipio de Pajapita San Marcos.	*¿Actualmente hay algún familiar que está trabajando a la par suya dentro de la empresa? * Si la respuesta anterior es “Si”, ¿le ha delegado alguna vez o siempre, a tomar decisiones, dentro de la empresa? * Si le ha acompañado alguien en la toma de decisiones dentro de la empresa, ¿podría ser él o ella, la persona sucesora?	*¿Lo involucra el fundador en los quehaceres de la empresa? * Si la respuesta anterior es “Si”, ¿le ha delegado alguna vez o siempre, a tomar decisiones, dentro de la empresa? * Si le ha acompañado al fundador en la toma de decisiones dentro de la empresa, ¿podría ser usted, la persona sucesora? * ¿Cree usted que, al ser

			* ¿Cree usted que la persona sucesora podrá continuar con el buen funcionamiento de la empresa?	elegida la persona sucesora, podrá continuar con el buen funcionamiento de la empresa?
	El protocolo Familiar	Objetivo específico 3: Determinar el conocimiento y existencia del protocolo familiar en las empresas familiares del municipio de Pajapita San Marcos.	* ¿Sabe usted que es un protocolo familiar? * ¿Tiene en su empresa un protocolo familiar?	
	Tienen establecido el Perfil del Sucesor las E.F.	Objetivo Específico 4: * Definir el perfil que los fundadores consideran apto para los sucesores en las empresas familiares del municipio de Pajapita San Marcos.	* ¿Ha pensado en alguna persona que continuará con su empresa, al ya no poder continuar usted? *¿A qué persona le confiaría su empresa para que la continúe administrando a fin de que no se termine, al faltar usted? * ¿Qué perfil requeriría del sucesor?	* ¿El fundador de esta empresa, ha platicado con usted, sobre la persona que continuará con la misma, para evitar que desaparezca? * ¿Aceptaría usted ser el nuevo gerente de la empresa, si el fundador así se lo considera? * ¿Podría seleccionar los aspectos que describen su perfil?

	Momento en el que se retirará el Propietario Fundador	Objetivo Específico 5: *Conocer el mejor momento de la sucesión y retiro definitivo de empresarios fundadores en las empresas familiares del municipio de Pajapita San Marcos.	*¿Ha pensado usted, el momento en que ya no podrá continuar dirigiendo esta empresa, por motivo de edad, incapacidad física o mental y/o fallecimiento? *¿Por qué motivo se retiraría usted, en definitiva, de la empresa que actualmente dirige?	

F. Glosario de términos de empresas familiares

1. Antecesor:
   Persona que ocupó antes la misma posición

2. Consejo familiar:
   Órgano de gobierno de la familia que representa sus intereses en la empresa, comúnmente constituido por representantes de la rama familiar.

3. De cujus:
   Aquel de cuya sucesión se trata.

4. Emprendedor:
   Persona que inicia una obra, negocio o plan.

5. Empresa Familiar:
   Es la empresa que es controlada y operada los miembros de una familia y considera la columna vertebral de la economía del país.

6. Generación:
   Conjunto de miembros de una familia que pertenecen a un mismo nivel en la descendencia.

7. Líder:
   Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.

8. Misión:
   La misión es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

9. Perfil:
   Conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas.

10. Perpetuidad:
    Duración infinita o muy larga.

11. Plan de sucesión:
    Es un conjunto de acciones que una vez programadas en el tiempo, se llevan a cabo dentro de la empresa familiar.

12. Propietario-fundador:
    Empresario que con esfuerzo y dedicación ha gestionado el inicio de su empresa.

13. Primera generación:
    Se considera primera generación en una empresa familiar al fundador o fundadores de la empresa.

14. Protocolo Familiar:
    El protocolo familiar es un compromiso redactado por los miembros de la Familia Empresaria, con el fin de poder alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones el parámetro de éxito de la Familia Empresaria: Rentabilidad + Armonía Familiar.

15. sanción pecuniaria:
    Sanción pecuniaria o multa pecuniaria es la sanción administrativa o penal consistente en un pago en dinero

16. Segunda generación:
    La segunda generación en una empresa familiar, es cuando un hijo(a) del fundador o fundadores, asume el liderazgo de la empresa, cuando se retira el fundador.

17. Sucedido:
    Persona que cede el poder en la empresa al sucesor.

18. Sucesor:
    Persona que asumirá el poder de la empresa una vez que el sucedido se lo ceda.

19. Tercera y cuarta generación:
    La tercera y cuarta generación está conformada por hermanos, primos, sobrinos, tíos, así como también personas ajenas a la familia.

20. Testamento:
    “testimonio de la voluntad”. Documento escrito que le permite a una persona, llamada testador, declarar su última voluntad para determinar la disposición de sus bienes y asuntos que le atañen después de morir.

21. Valores:
    Principios que permiten orientar el comportamiento personal u organizacional en función de la realización como personas u organizaciones.

22. Visión:
    Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

G. Mapa geográfico del departamento de San Marcos

Mapa No. 1. Fuente: www.mapsofworld.com