

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ingeniería



Guía para la creación, sostenibilidad y sucesión de una empresa
familiar

Trabajo de graduación en modalidad de tesis presentado por Damaris
Elisa Bran Alegría
para optar al grado académico de Ingeniería en Ciencia de la
Administración

Guatemala,

2020

Guía para la creación, sostenibilidad y sucesión de una empresa
familiar

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ingeniería



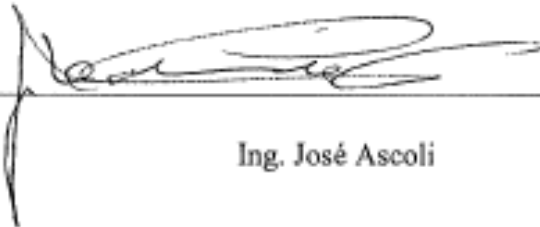
Guía para la creación, sostenibilidad y sucesión de una empresa
familiar

Trabajo de graduación en modalidad de tesis presentado por Damaris
Elisa Bran Alegría
para optar al grado académico de Ingeniería en Ciencia de la
Administración

Guatemala,

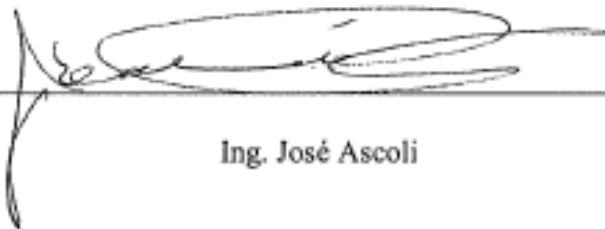
2020

Vo. Bo. Asesor



Ing. José Ascoli


Vo. Bo. Terna Examinadora



Ing. José Ascoli



Ing. Jorge Mario García



Lic. Andres Alonso

Fecha de Aprobación: Guatemala, 06 de enero de 2021

«Si se siembra la semilla con fe y se cuida con perseverancia, solo será cuestión de tiempo recoger
sus frutos»
Thomas Carlyle

PREFACIO

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

- A Dios
Por darme sabiduría, inteligencia y capacidad. Por ser mi guía y fortaleza en cada paso que he dado y por permitirme culminar una meta más en mi vida.
- A mis padres: Rudy Bran y Ada
Alegría
Por su amor, apoyo y ánimo incondicional; por enseñarme a perseguir mis sueños y que, con esfuerzo puedo lograr todo lo que me proponga. Y por sus increíbles consejos y fuerza cuando más lo necesitaba.
- A mis hermanos: Adita, Rudy y
Luisa
Por ser mis amigos, por ser excelentes ejemplos que seguir, por retarme a ser mejor, por su apoyo y amor. Por sus palabras de ánimo en las noches de desvelo y por siempre creer en mí.
- A mis abuelitos: Carlos Alegría
y Carolina Méndez
Por ser mis segundos padres, por su cariño, sus consejos y su apoyo. Por las palabras de aliento, los ánimos constantes y por creer en mí.
- A mis primos, tíos y tías
Por sus palabras de ánimo, por su apoyo incondicional en especial para conseguir las entrevistas para mi estudio.
- A mis amigos: Jenny, Kathy,
Daniel y Jazmine
Por acompañarme en esta aventura, por el apoyo, el cariño y la amistad construida a lo largo de estos años. Por compartir conmigo alegrías y tristezas.

| | |
|---|--|
| A la Universidad del Valle de Guatemala | Por abrirme las puertas, por haber sido mi casa de estudios, por ayudarme a crecer como persona y como profesional y por la excelencia educativa que me brindó. |
| A los Ingenieros: José Ascoli y Raúl Dacaret. Y la Licenciada Alejandra Colom | Por todos los conocimientos brindados, darme la oportunidad de crecer profesionalmente y por su apoyo incondicional en la elaboración de este proyecto. |
| A la Licenciada Nancy Zurita | Por enseñarme a confiar en mí y en mis habilidades, por su paciencia, por creer en mí, por su apoyo incondicional y por animarme a seguir a lo largo de mis años de estudio. |
| A todos mis catedráticos | Por compartir sus conocimientos, por la paciencia y apoyo. Por ayudarme a crecer como profesional y expandir mis horizontes. |
| A mis compañeros y empresas entrevistadas | Por la oportunidad de hacer posible este trabajo, por abrirme las puertas, por su tiempo y por compartir sus experiencias, conocimientos y consejos. |

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| Prefacio | III |
| Lista de cuadros..... | VII |
| Lista de figuras | IX |
| Resumen | XI |
| Abstract | XIII |
| I. Introducción | 1 |
| II. Objetivos | 3 |
| A. Objetivo general | 3 |
| B. Objetivos específicos..... | 3 |
| III. Justificación..... | 5 |
| IV. Marco teórico | 7 |
| A. Filosofía empresarial | 7 |
| B. Identificación empresa familiar | 10 |
| C. Forma jurídica de una empresa guatemalteca..... | 14 |
| D. Plan estratégico..... | 16 |
| E. Plan de sucesión y continuidad..... | 21 |
| V. Antecedentes | 23 |
| VI. Metodología | 25 |
| VII. Presentación de resultados..... | 27 |
| A. Datos generales..... | 27 |
| B. Funcionamiento basado en el método de los tres círculos..... | 29 |
| C. Sucesión | 40 |
| VIII. Conclusiones | 43 |
| IX. Recomendaciones..... | 45 |
| X. Bibliografía..... | 47 |

| | | |
|------|--|----|
| XI. | Anexo | 1 |
| A. | Guía para la creación, sostenibilidad y sucesión de una empresa familiar | 1 |
| B. | Instrumento..... | 70 |
| C. | Datos utilizados | 72 |
| XII. | Glosario | 79 |

LISTA DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Guía de entrevista..... | 70 |
| Tabla 2. Años de actividad de las empresas entrevistadas | 72 |
| Tabla 3. Sector empresarial | 72 |
| Tabla 4. Sociedad legalmente constituida | 72 |
| Tabla 5. Tamaño de la empresa por cantidad de colaboradores | 72 |
| Tabla 6. Generaciones participando | 73 |
| Tabla 7. Toma de decisiones de la empresa | 73 |
| Tabla 8. Miembros participantes en la toma de decisiones | 73 |
| Tabla 9. Disposición de participación de personas externas | 73 |
| Tabla 10. Razones de disposición de participación de personas externas | 73 |
| Tabla 11. Filosofía empresarial | 74 |
| Tabla 12. Tiempo, motivación y consecuencias de la evaluación de las estrategias | 74 |
| Tabla 13. Motivos por los que han pedido apoyo a asesores..... | 74 |
| Tabla 14. Reglas mencionadas que rigen a la familia en la empresa..... | 75 |
| Tabla 15. Experiencia en otras empresas antes de involucrarse completamente en la empresa familiar | 75 |
| Tabla 16. Estimulación para que las siguientes generaciones deseen seguir con el legado familiar | 75 |
| Tabla 17. Solución de conflictos en la familia relacionados con la empresa..... | 76 |
| Tabla 18. Trato entre colaboradores de la familia y externos..... | 76 |
| Tabla 19. Factores que aumentan la confianza entre colaboradores externos y la familia | 76 |
| Tabla 20. Factores que influyen en el éxito o fracaso de la sucesión | 77 |
| Tabla 21. Prácticas para delegar | 77 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Modelo de los tres círculos del sistema de empresas familiares | 11 |
| Figura 2. Años de actividad de las empresas entrevistadas | 27 |
| Figura 3. Sector empresarial..... | 27 |
| Figura 4. Sociedad legalmente constituida | 28 |
| Figura 5. Tamaño de la empresa por cantidad de colaboradores | 28 |
| Figura 6. Generaciones participando | 29 |
| Figura 7. Toma de decisiones de la empresa | 29 |
| Figura 8. Miembros participantes en la toma de decisiones | 30 |
| Figura 9. Disposición de participación de personas externas | 30 |
| Figura 10. Razones de disposición de participación de personas externas | 31 |
| Figura 11. Filosofía empresarial..... | 32 |
| Figura 12. Tiempo, motivación y consecuencias de la evaluación de las estrategias | 33 |
| Figura 13. Motivos por los que han pedido apoyo a asesores | 34 |
| Figura 14. Reglas mencionadas que rigen a la familia en la empresa | 35 |
| Figura 15. Experiencia en otras empresas antes de involucrarse completamente en la empresa familiar | 36 |
| Figura 16. Estimulación para que las siguientes generaciones deseen seguir con el legado familiar | 37 |
| Figura 17. Solución de conflictos en la familia relacionados con la empresa | 38 |
| Figura 18. Trato entre colaboradores de la familia y externos | 39 |
| Figura 19. Factores que aumentan la confianza entre colaboradores externos y la familia..... | 39 |
| Figura 20. Factores que influyen en el éxito o fracaso de la sucesión | 40 |
| Figura 21. Prácticas para delegar..... | 41 |
| Figura 22. Reflexión sobre los factores para considerar al crear tu empresa familiar | 2 |
| Figura 23. Reflexión sobre la visión de tu empresa..... | 3 |
| Figura 24. Reflexión sobre la misión de tu empresa | 5 |
| Figura 25. Reflexión sobre los valores de tu empresa | 6 |
| Figura 26. Consideraciones para tomar en cuenta en la constitución de tu empresa | 8 |
| Figura 27. Reflexión sobre la estructura administrativa de tu empresa | 10 |
| Figura 28. Factores para considerar en la redacción de la introducción | 12 |
| Figura 29. Reflexión sobre los principios que rigen a tu familia y empresa..... | 13 |
| Figura 30. Factores para considerar para el consejo familiar | 14 |
| Figura 31. Factores para discutir en las reglas que rigen a la familia en la empresa | 16 |

| | |
|--|----|
| Figura 32. Factores para discutir sobre las reglas estratégicas para los colaboradores externos a la familia | 18 |
| Figura 33. Reflexión sobre otras reglas a tomar en cuenta..... | 19 |
| Figura 34. Reflexión sobre los factores a considerar en la sucesión de tu empresa | 21 |
| Figura 35. Reflexión sobre los factores a considerar en la resolución de conflictos | 22 |
| Figura 36. Constitución de una fundación de interés privado en Panamá | 25 |

RESUMEN

Las empresas familiares se han convertido en un tema de investigación importante, puesto que son un pilar en la economía de un país y son generadoras de innovación y empleo. Sin embargo, según recientes estudios realizados en Guatemala (Ruiz, 2020), siete de cada diez empresas familiares no sobreviven al cambio de la primera a la segunda generación. Debido a esta alarmante cifra, se decidió realizar una investigación bibliográfica y enriquecerla con un estudio de la situación actual de las empresas familiares en Guatemala. El propósito es crear una guía cubriendo las necesidades que se tienen y tomando las mejores prácticas de las distintas empresas analizadas, logrando así reducir la cantidad de empresas que no logran superar la transición de una a otra generación.

Palabras clave: empresa familiar, protocolo familiar o carta magna, filosofía empresarial, sucesión, sociedad, modelo de los tres círculos, junta directiva.

ABSTRACT

Family businesses have become an important research topic, as they are a pillar of a country's economy and generate innovation and employment. However, according to recent studies carried out in Guatemala (Ruiz, 2020), seven out of ten family businesses do not survive the change from the first to the second generation. Due to this alarming figure, it was decided to conduct a bibliographic research and enrich it with a study of the current situation of family businesses in Guatemala. The purpose is to create a guide covering the needs that have and taking the best practices of the different companies analyzed, thus managing to reduce the number of companies that fail to overcome the transition from one generation to another.

Keywords: family business, family protocol, business philosophy, succession, society, three-circle model, board of directors.

I. INTRODUCCIÓN

En Guatemala y en muchos otros países las empresas familiares se han convertido en un pilar fundamental en el Producto Interno Bruto (PIB) de un país, ya que contribuyen no solo en la riqueza, sino también en el empleo y en la generación de nuevos trabajos. Además, poseen una conexión puesto que su interés no es solo económico, sino también construir un legado para las siguientes generaciones. Sin embargo, esto también es su debilidad y complejidad, puesto que la correlación tiende a afectar el lado objetivo y subjetivo dificultando la vida y continuidad de la empresa.

La sostenibilidad, entendida como las características que deben desarrollarse para asegurar el equilibrio en la empresa familiar y mantenerla productiva con el transcurso del tiempo y el ingreso de nuevas generaciones, es uno de los procesos más complicados de gestionar en las empresas familiares. Dividir los intereses empresariales de los individuales no es sencillo y mucho menos cuando no existen reglas claras. Por lo que, se pretende investigar los distintos métodos, estructuras, factores y estrategias que influyen y brindan las mejores prácticas de sostenibilidad en las empresas familiares en Guatemala, desde su creación hasta la inclusión de distintas generaciones.

La base teórica de la investigación se enfocó en el modelo de los tres círculos creado por Renato Tagiuri y John Davis en 1978. Este es el marco central para entender el sistema de empresas familiares, formado por la familia, la empresa y los propietarios o accionistas; son grupos que se interrelacionan y componen el sistema. Además de la investigación de archivo, se diseñó una entrevista que aborda distintos puntos de la estructura de una empresa familiar, se dividió en tres partes: la documentación de datos generales, las preguntas para conocer su estructura y la sucesión.

Debido a las medidas restrictivas impuestas por la pandemia del COVID19 se dejó a criterio del o la entrevistada participar de forma presencial o por videollamada. En total, se realizaron 24 entrevistas a empresarios y empresarias. Los resultados principales reflejan que las empresas familiares necesitan crear un protocolo familiar que estipule reglas claras para regir a la familia y su vínculo con la empresa y accionistas; así como establecer una filosofía empresarial que guíe y dirija a las distintas generaciones en los fundamentos establecidos por los fundadores.

Así mismo, se notificó a los participantes que era una investigación de índole educativa y anónima. Se pidió su consentimiento para grabar la entrevista dejando claro que esta sería borrada media vez se tuvieran los datos por escrito. Se utilizó la metodología de bola de nieve y las empresas entrevistadas debían tener por lo menos diez años en actividad para evaluar la experiencia y obtener resultados enriquecedores.

Por último, por medio de los resultados obtenidos y la investigación bibliográfica realizada se diseñó una guía enfocada en reforzar áreas que ayuden a las empresas familiares a implementar una base sostenible que perdure desde la creación hasta la sucesión de las diversas generaciones de la familia. La

guía se dividió en cuatro partes importantes: el establecimiento o reflexión de los principios que dirigen a la organización; las distintas formas jurídica y tipos de gobernanza que existen actualmente en Guatemala; los tipos de estructuras administrativas y sus reglas; y el establecimiento de un protocolo familiar.

El protocolo familiar engloba el plan de sucesión, la resolución de conflictos y las dos distintas formas legales para establecerlo y hacerlo valer en Guatemala. También es debido mencionar que en cada una de las partes principales se elaboraron: preguntas de reflexión que dirigen y llevan a la acción al lector; y se establecieron recomendaciones a la hora de elaborar cada subdivisión para enriquecer la elaboración de estos documentos.

II. OBJETIVOS

A. Objetivo general

Realizar una guía para la creación, sostenibilidad y sucesión de una empresa familiar en Guatemala, basada en un estudio de diferentes empresas familiares guatemaltecas con el fin de recopilar las mejores estrategias y utilizarlas para brindar una base sostenible en la creación de futuras empresas familiares en Guatemala.

B. Objetivos específicos

1. Realizar un estudio de la situación actual de las empresas familiares en Guatemala, que identifique las mejores prácticas de sostenibilidad.
2. Identificar las mejores herramientas teóricas y prácticas para la creación de empresas familiares según las necesidades de los empresarios en Guatemala.
3. Elaborar un instrumento que le sirva de guía a las empresas familiares para analizar su situación actual y tomar decisiones para lograr la sostenibilidad y sucesión de mando.

III. JUSTIFICACIÓN

Las empresas familiares son parte importante de la economía del país. Según el último estudio realizado por el Directorio Nacional de Empresas y sus Locales en Guatemala (DINEL) (Molina J. , 2019) las empresas familiares representan alrededor del 80% de empresas y su aporte al PIB es más del 63%, constituyendo el sector más grande de Guatemala. Sin embargo, según la última actualización de la consultoría BDO (Binder, Dijker, Otte) (Ruiz, 2020) en Guatemala siete de cada diez empresas familiares no sobreviven al cambio de la primera a la segunda generación y una de cada cinco no pasa de la segunda a la tercera generación.

Así también, DINEL informó que 60% de las empresas no poseen un consejo de administración activo y 76% no cuentan con reglas claras que normen el actuar de quienes toman decisiones en la empresa (Ruiz, 2020). Tener una estructura administrativa es esencial para el mundo cambiante en el que vivimos y los números ya no lo son todo, se trata también de crear una cultura, fidelidad hacia la empresa, poseer una visión *multistakeholder* para ser una empresa exitosa. «Todos los expertos internacionales coinciden en que hoy el 80% del valor total de una organización reside en sus recursos y activos intangibles» (Alloza, 2015)

Existe, por lo tanto, una necesidad de crear y presentar una propuesta que brinde una estructura viable que pueda adoptarse en las empresas y que permita establecer orden y reglas claras sobre las cuales pueda sostenerse. Es necesario: identificar las herramientas que ayuden a ampliar la visión y a expandir los horizontes comerciales de la organización y hacer énfasis en la importancia de delegar y confiar en esas personas a las que se les ha delegado. Esto con el propósito de que se viva, se crea y se contagie el espíritu e identidad en cada generación de la familia, que tiene o no participación activa en la empresa, y en cada uno de sus *stakeholders*.

En cuanto a la familia, como pilar en estas empresas, un estudio de HBR (Fernández, Iqbal, Ritter, & Sadowski, 2019) señala que las reglas para que tengan éxito, son: mantener un buen gobierno; identificar y desarrollar el talento familiar y no familiar; perseguir una sucesión disciplinada; y mantener entre uno y tres familiares, con fuerte presencia, en puestos estratégicos de la empresa. Para que esta última se cumpla es necesario mantener informado a cada miembro de la familia sobre: el sistema de valores, la visión para el futuro, el nivel de participación que deben tener, la cohesión e interacción dentro de la empresa, el gobierno familiar y los principios y roles de liderazgo.

Según el estudio, el 40% de las empresas analizadas poseían un rendimiento inferior al menos en tres de las seis áreas (Fernández, Iqbal, Ritter, & Sadowski, 2019). Sin embargo, en Guatemala las empresas poseen estructuras administrativas frágiles o carecen de un plan estratégico que prevea situaciones adversas (Vi, 2020). Por lo que, según José Molina «para pasar a una nueva generación, conviene redactar la carta magna (protocolo familiar)» (Molina J. , 2019)

Estos números evidencian la necesidad de un proceso de sostenibilidad en la familia. Sin embargo, estableciendo reglas claras que rijan su sostenibilidad y formas de sucesión; incentivando el deseo empresarial en cada miembro de la familia y el amor por la empresa; y creando una estructura con cimientos fuertes, es posible crear una empresa exitosa que perdure como un legado de generación en generación.

A pesar, del gran número de empresas familiares, son muy pocos los estudios realizados en Guatemala sobre el tema, lo cual hace patente la necesidad de investigar y proponer soluciones a problemáticas que nos afectan como sociedad y brindar una guía que apoye a aquellas empresas familiares que ya existen y aun no tienen una estructura adecuada que garantice su sostenibilidad de generación en generación y para aquellas familias emprendedoras que desean crear y construir un legado para la posteridad.

IV. MARCO TEÓRICO

El estudio de las empresas familiares es una disciplina que ha ido tomando cada vez más importancia. Por lo mismo, existen muchas corrientes e investigaciones destinadas a definir, teórica y analíticamente, la mejor forma de lograr su sostenibilidad. De igual forma los estudios sobre la sostenibilidad y su implementación tiene líneas de investigación con diversos propósitos y propiedades. Sin embargo, el vocabulario típico de muchos estudios se caracteriza por incluir conceptos tales como: la filosofía, planeación estratégica, cultura, entre otras nociones características. Por esta razón, es pertinente definir la línea de pensamiento que se utilizará como base para definir los conceptos clave en torno a este tema.

Para escoger la literatura se tomaron en cuenta estudios relacionados con el modelo conceptual que rige a las empresas familiares, la sucesión, la planeación estratégica, la filosofía y la forma jurídica de una empresa en Guatemala. El trabajo se centrará en un número de conceptos básicos definidos a través de un marco teórico que relaciona la filosofía, el modelo conceptual y la planeación estratégica (incluyendo la sucesión como una dimensión que engloba a las otras y el entorno legal como medio de implementación). Se proponen estas dimensiones como las principales en los estudios de empresas familiares y enfocándolas siempre en la sostenibilidad.

A. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

«No dejaremos de explorar y el fin de nuestra exploración será encontrar el punto de partida y conocer el lugar por primera vez».
T.S. Eliot

La filosofía proporciona orientación sobre lo qué se debe preservar y qué futuro estimular para el progreso. Nace de dos premisas, de la ideología de la empresa y el futuro que se ambiciona. La ideología define los valores que representamos y el propósito por el cual existimos, todo alrededor puede cambiar, pero una buena ideología perdura como guía e inspiración y trasciende aún en la expansión. El futuro que se ambiciona es lo que se aspira ser, lograr y crear, lo que requiere cambios significativos. La filosofía no se crea, se descubre, se deduce del interior y no del exterior, por lo que debe ser auténtica (Collins & Porras, 2000).

1. Propósito

«Los dos días más importantes de tu vida son el día en que naces y el día que descubres por qué».
Mark Twain

Es más importante saber quién eres que a dónde vas, esto último se va adaptando según los cambios en el mundo. El propósito es la razón de ser, el alma, va más allá de hacer dinero debe reflejar las motivaciones idealistas de las personas para desempeñarse en la empresa, contribuir a la sociedad y que cree valor. Es un principio que no cambia, sino que guía e inspira al cambio y al progreso. Es importante

diferenciar entre lo que hace la empresa y por qué lo hace, cuál es su importancia y cómo contribuye a las necesidades del consumidor (Collins & Porras, 2000).

Una organización que tiene como propósito generar dinero es una organización que aún no ha encontrado su propósito real. El propósito es específico y personal, dice quién es y qué te hace diferente, es lo que todo aquel que está alrededor reconoce como único en ti y lo que extrañaría si ya no estuvieras. Lo primero es encontrar aquello que da la energía y el entusiasmo de seguir y no desmayar y lo segundo es ponerlo en práctica, hacerlo real en el diario vivir (Craig & Snook, 2014). Dos formas para encontrar el propósito de una empresa son: (Collins & Porras, 2000)

La primera, suponer que la empresa está en venta y tanto el mercado como los accionistas de la empresa están de acuerdo con el valor propuesto por quien desea comprar, además promete que todo empleado conservará su trabajo, sin embargo, no garantiza que se quedarán en la misma industria. Antes de vender se enteran de que el comprador planea cerrar la empresa al momento de adquirirla, lo que implica que tanto el producto o servicio, como la marca se perderían. Con este conocimiento ¿seguirían vendiendo? (Collins & Porras, 2000)

La segunda, suponer que el día de mañana despiertan los fundadores y encuentran una gran suma de dinero en sus cuentas de banco tanto como para retirarse, aun así, seguirían trabajando y luchando por la empresa, qué los motivaría a seguir dedicándose y entregado su energía. Al evaluar uno o ambos casos y reflexionar en ello cada miembro, podrán saber si la empresa posee o no un propósito real, específico y único (Collins & Porras, 2000).

2. Visión y Misión

a. Visión

La visión describe la posición futura que espera tener la empresa. (Kolowich, 2020) Debe ser una meta grande y ambiciosa que aplique para toda la organización, por un lado: concreta, visible, tangible y real; y por el otro: medible en un tiempo determinado que requiera de 10 a 30 años de esfuerzo para completarlo. Pero, no se trata simplemente de trazarse una meta, se trata de comprometerse y entender que es un desafío enorme y muchas veces será abrumador (Collins & Porras, 2000).

Esta debe ser clara y convincente, capaz de capturar a las personas, por lo que, es necesario que sea entendible, fácil de recordar y creíble. Al crearla se debe pensar en objetivos alcanzables, en los competidores, el modelo a seguir y la transformación interna. Así también, debe ser una descripción vívida que enganche, motive y haga vibrar a las personas, que muestre pasión, emoción y convicción. Preguntarse ¿cómo les gustaría verse? ¿cómo deberían sentirse quienes trabajan en la empresa? Y tomar decisiones que construyan una compañía visionaria y no solamente una visión (Collins & Porras, 2000).

b. Misión

La misión define el negocio de una empresa, sus objetivos y su enfoque para alcanzar esos objetivos orientados a la visión de la empresa. (Kolowich, 2020) Es una guía que debe inspirar, crear pasión, disciplina, constancia y amor por lo que se hace y por el futuro que se ambiciona. Debe inspirar a cada persona dentro de la organización, ya que ellos son los que la transmitirán a largo plazo, por lo que es necesario atraer personas que vayan acorde a la filosofía de la empresa. Esta, según la época y circunstancias, puede reescribirse; sin embargo, siempre debe ir acorde al propósito, visión y valores de la empresa (Collins & Porras, 2000).

3. Valores

Los valores son la esencia y principios duraderos de una empresa. Estos son principios que guían, son un valor intrínseco lo que quiere decir que no vienen del exterior, sino que son parte de los que pertenecen a la empresa. Se convierten en la forma de vida de quienes trabajan en la empresa, los define. Cada empresa escoge (independiente de todos los factores y entornos que los rodean) cuáles serán sus valores fundamentales, cabe mencionar que no existen valores correctos o incorrectos lo importante es poseer valores fundamentales que identifiquen a la empresa (Collins & Porras, 2000).

Usualmente las empresas tienden a poseer de tres a cinco valores principales, puesto que estos deben ser total y completamente centrales y las persona deben poder recordarlos y hacerlos parte de sí ya que no son cambiables, son los que perduran independientemente de las circunstancias y/o situaciones externas. Es necesario aplicar y poseer muchos otros valores, la diferencia es que estos si tienen la capacidad de cambiar con el tiempo y sirven como estrategia y normas culturales (Collins & Porras, 2000).

Al escoger estos valores principales vale la pena preguntarse: si pasados 100 o más años los valores que se escogieron seguirían siendo válidos y valiosos, si se estuviera creando una nueva organización el día de mañana con otro giro de negocio cuáles de los valores principales actuales se escogerían (si es que se escogería uno), se seguirán manteniendo a pesar de que en determinado momento uno o varios de ellos representarán una desventaja competitiva, puesto que la respuesta a estas preguntas definirán qué valores son principales y cuáles sólo son una estrategia (Collins & Porras, 2000).

4. Cultura y clima organizacional

La cultura y el clima son parte del ambiente organizacional que se desea tener en la empresa, comprende a todas las personas, procesos y relaciones. Son sumamente importantes puesto que influyen ya sea de forma negativa o positiva en el rendimiento de cada trabajador y marca una diferencia en el cumplimiento de los objetivos trazados (Estrada, Pupo, Rodríguez, & Andalia, 2009). El clima organizacional se enfoca en el ambiente que se vive dentro de la empresa, la percepción y cómo se siente cada miembro de la organización, involucra el liderazgo, la estructura, reconocimientos, normas de convivencia, entre otras (Rubén Rodríguez, 2009).

Esta puede llegar a ser muy fluctuante, puesto que depende mucho de quienes dirigen la empresa, el trato que desean poseer y cómo desean que se sienta cada miembro de la organización. Una buena forma de medirse es a través del nivel de confianza que existe entre los distintos puestos de trabajo (Molina A., 2018). Por otro lado, la cultura se basa en los valores e ideologías, en las actitudes y códigos que se viven dentro de la organización. Es un proceso de interacción que se construye día con día a través de las acciones, teniendo como resultado relaciones (Rubén Rodríguez, 2009).

Esta también funciona como una ventaja competitiva, puesto que es la forma de integrar a cada miembro, de hacerlos sentir parte de y que actúen a favor del plan corporativo que se posee. Generando a través de un código de trabajo, valores y un propósito real el sentido de pertenencia, orgullo, lealtad y confianza que permitan dirigir al equipo de trabajo. De esta forma se puede afirmar que el comportamiento de cada miembro dentro de la empresa dependerá de cómo se ha inculcado la cultura organizacional (Rubén Rodríguez, 2009).

B. IDENTIFICACIÓN EMPRESA FAMILIAR

«Es seguro que una familia desorganizada destrozará una buena empresa familiar»
José Molina Calderón

Las empresas familiares comienzan con el o los fundadores, quienes manejan y toman todas las decisiones y definen el camino que dirigirá y regirá a la empresa, muchas veces podrán asesorarse por agentes externos, sin embargo, ellos tienen la palabra final. La siguiente etapa es cuando los hijos comienzan o no a involucrarse en la empresa y el tema de gobierno se vuelve más complejo y mientras se van agregando más generaciones la complejidad crece. Por lo que, si no se tiene una estructura firme que rija, las probabilidades de que la empresa fracase son altas (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

La familia posee lazos de consanguinidad y muchas veces se asocian para conformar organizaciones, según estimaciones entre el 65 y 80% de las empresas en todo el mundo pertenecen a una o varias familias. No existe un acuerdo sobre la definición de estas empresas por la ambigüedad teórica con respecto a este tipo de organizaciones; sin embargo, hay un consenso sobre los tres elementos esenciales involucrados en las empresas familiares, los cuales son: propiedad, empresa y familia (Molina, Botero, & Montoya, 2016).

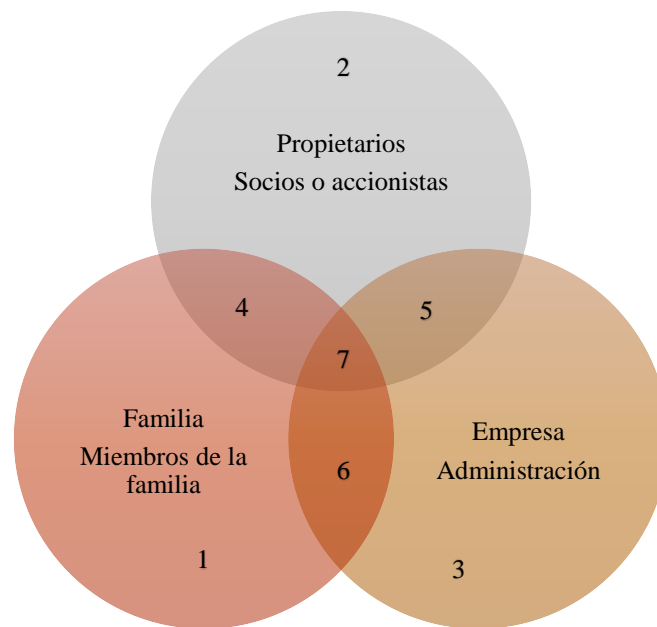
1. Modelo conceptual

El modelo conceptual que se expondrá es el creado por Renato Tagiuri y John Davis en 1978. Este es el marco organizativo central para comprender el sistema en empresas familiares. Este modelo explica los tres interdependientes y superpuestos grupos que componen el sistema, los cuales son la familia, la propiedad y la empresa. Como cada uno influye al otro y pueden llegar a ser la fortaleza si logran trabajar bien juntos, o la alarma y debilidad si no lo hacen (Davis, How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business, 2018).

Permite crear orden en la familia, clarificando el rol, la perspectiva, las metas y los inconvenientes que posee cada miembro, logrando entenderse mutuamente y clasificar a cada persona en uno de los siete distintos grupos: (gráfico 1) (Davis, How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business, 2018)

- 1) Miembros de la familia que no se involucran en el negocio.
- 2) Propietarios que no están involucrados en el negocio, sin embargo, reciben dividendos.
- 3) Personas externas a la familia que trabajan en el negocio.
- 4) Propietarios que son familia, pero no se involucran en el negocio.
- 5) Propietarios externos a la familia que trabajan en el negocio.
- 6) Miembros de la familia que trabajan en el negocio, pero no son propietarios.
- 7) Propietarios que son familia y trabajan en el negocio.

Figura 1. Modelo de los tres círculos del sistema de empresas familiares



Fuente: (Davis, How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business, 2018)

a. Familia

La familia es lo que diferencia a este tipo de empresas de otras, juegan un papel crucial. Mientras la familia comienza a crecer, poco a poco van surgiendo nuevas y diversas ideas, opiniones y dinámicas sobre las estrategias y la dirección de la empresa. Por lo que, si estas no están centradas en un mismo propósito y misión, lo más probable es que se cree fricción y desequilibrio en la familia y empresa, mucho más si no se tiene claro a qué parte del modelo (Figura 1) pertenece cada miembro (Davis, How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business, 2018).

Según un estudio sobre las líneas de fallo en las empresas familiares (Castoro & Krawchuk, 2020) indica que los cuatro factores más comunes que hacen fallar una empresa son: La falta de un propósito compartido, de confianza, el control de la empresa y la hipocresía. Cada generación de la familia crece en un ambiente que puede llegar a cambiar sus puntos de vista. Sin embargo, los familiares que lideran en la empresa deben ser capaces de vivir y declarar orgullosamente qué, para quién y por qué hacen lo que hacen, de esta manera sin importar lo que los rodee, siempre tendrán un mismo objetivo que lo guíe.

Es importante fortalecer la comunicación y la confianza entre los miembros de la familia, esto se consigue a través de la junta familiar. La junta familiar, está constituida por todas aquellas personas que entran en la definición establecida de familia y suele reunirse una o dos veces al año para informar a todos los miembros sobre la situación y desarrollo de la empresa. También, se permite que los miembros aporten ideas, opiniones y discutan sobre el manejo, filosofía, políticas de empleo para la familia, entre otros temas. La familia puede decidir si todos participan o poseen restricciones como límite de edad (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

Cuando la familia posee de 30 miembros en adelante, la complejidad para reunirse crece. Al llegar a ese punto, la junta familiar debe crear un consejo familiar y escoger entre 5 y 9 miembros de la familia para dirigirlo. Se debe aclarar que las decisiones se toman por voto mayoritario y que, dependiendo de la complejidad de los problemas, deberían reunirse de 2 a 6 veces en el año. Se tiende a recomendar que los miembros escogidos pertenezcan al consejo por períodos limitados para involucrar a todos y observar los perfiles de posibles sucesores (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

b. Consejo de Administración

En sus primeros años, la empresa es dirigida por los fundadores, sin embargo, mientras la familia y la empresa van creciendo se hace necesario crear un consejo de administración. El tamaño del consejo diferirá de la complejidad del negocio, aun así, la mejor práctica es que esté conformado entre 5 a 9 miembros, para mayor eficiencia, mejor comunicación y posibilidad de discusión. Estas personas deben agregar valor a la empresa, deben ser expertos (ya sea de la familia o no) que contribuyan en el crecimiento de la empresa. A través de estrategias, supervisión y mejoras en las áreas que lo necesiten (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

Funciona como cuerpo colegiado, cada miembro posee un rol: presidente, vicepresidente, secretario y vocales. Se sigue una agenda establecida antes de la reunión, si se desea tocar un punto fuera de esta se pone a votación y si la mitad más uno vota a favor, se toma en cuenta. Los puntos se tocan en orden de prioridad y se lleva una minuta, las reuniones no pueden durar más de tres horas. El gerente general siempre debe asistir a las reuniones, estas se realizan si y sólo si asiste la mitad más uno de los miembros del consejo (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

Cada miembro es escogido por los accionistas y sus decisiones deben ir centradas en el interés de la empresa. La mayoría de las empresas familiares reserva el derecho de ingreso al consejo solamente a

familiares, sin embargo, según un estudio realizado en Estados Unidos (John Ward, citado por IFC Corporación Financiera Internacional, 2018) a más de 80 empresas familiares una de las mejores prácticas de sostenibilidad y éxito ha sido la existencia de expertos externos a la familia en el consejo. Usualmente es para mantener el control de la empresa en la familia, pero puede ser una desventaja (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

Expertos externos pueden contribuir siendo críticos a la hora de evaluar la compañía. Agregan seriedad y disciplina a las reuniones, para discutir estrictamente temas enfocados en la empresa; así como experiencia, conocimiento y habilidades. También sirven de mediadores en conflictos que puedan generarse entre la familia y pueden ayudar a crear un sistema de contratación en donde se tomen en cuenta personas externas a la familia. Por esta razón, las mejores prácticas recomiendan que los miembros de la familia fundadora representen menos del 50% dentro del consejo (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

c. Asamblea General de Accionistas

La propiedad está conformada por todas aquellas personas que han invertido en la empresa y reciben remuneraciones por título de acciones que poseen, las cuales están en el acta de constitución. Se rigen por el código de comercio y deben tener por lo menos una reunión al año. Las reuniones deben ser anunciadas con anticipación por un medio formal y para que estas puedan llevarse a cabo deben cumplir con el quórum establecido en el acta de constitución. Un accionista puede enviar a un representante legal si este muestra un papel firmado con la cantidad de acciones que está representando (Molina J. , 2019).

Funciona como un cuerpo colegiado (al igual que el consejo de administración), por lo que, al votar se realiza lo que la mitad más uno, de las acciones diga. También, se encargan de escoger y despedir a quienes pertenecen al consejo de administración. Usualmente en las empresas familiares, las acciones están repartidas solamente entre miembros de la familia, sin embargo, existen empresas que dejan entrar a más socios externos. Se recomienda que los accionistas no se involucren en el consejo de administración, ya que puede existir conflicto de intereses (Molina J. , 2019).

2. Protocolo Familiar o Carta Magna

«El ABC de las empresas familiares empieza con la elaboración de la Carta Magna Familiar»
José Molina

La carta magna —también conocida como protocolo familiar—, es un documento jurídico que rige a la familia. En esta se plasman las normas hacia la familia, los derechos sucesorios, las relaciones entre empresa, familia vinculada por sangre y cónyuges, también se establecen los órganos de gobierno que es dónde se aplica el modelo de los tres círculos y se establecen los mecanismos que regirán a cada uno. Ya que posee validez jurídica se debe establecer la fecha de entrada en vigor y se deben elaborar escrituras sociales. En Guatemala la legislación es muy limitada, por lo que muchos buscan soluciones en otros países (Molina J. , 2019).

Su elaboración es por etapas, según el modelo presentado en *Empresas Familiares en Guatemala 50 Casos en 200 Años* (2019), primero, se debe explicar el motivo de la creación de la carta magna, los miembros que están participando y la edad a la que pueden decidir unirse otros miembros. Segundo, se establecen los valores comunes que regirán a la familia. Tercero, se establece la filosofía que rige a la empresa o empresas que dirigen. Cuarto, se establecen los desafíos que poseen como empresa y las reglas que guiarán a la familia. Quinto, se establecen las políticas de dividendos. Sexto, la creación de una oficina para la familia (Molina J. , 2019).

Séptimo, se establecen los órganos de gobierno, en el que entran la familia y el consejo de administración. Sobre la familia, esta es dirigida por el consejo de familia y estipula: quién será el presidente, cada cuánto se rotará y cuáles son las reglas para escoger a la persona; también las políticas de resolución de conflictos entre familiares, quiénes pertenecen o pueden llegar a pertenecer en la junta familiar, cada cuanto se reunirán, el propósito de las reuniones, la modalidad para tomar decisiones y las políticas sobre cómo y qué se puede o no modificar en lo estipulado en la carta magna. Sobre el consejo de administración, en él se establece la cantidad de participantes familiares y externos, la remuneración que recibirán y los requisitos para que sean remunerados; se estipula si el gerente general debe o no ser de la familia, los requisitos que debe cumplir y la remuneración que recibirá.

Octavo, el sistema de dirección en el que se elaboran sistemas como de evaluación, planeamiento y control y certificaciones. Noveno, las transferencias de acciones las políticas que las regirán, si existirán métodos de valuación y la forma de transmisión por estirpe. Décimo, el ingreso de nuevos familiares, las condiciones para que puedan ser tomados en cuenta, si aceptan cumplir con todo lo establecido en la carta magna, la aprobación, ratificación y adhesión de los miembros familiares (Molina J. , 2019).

Las necesidades que la empresa familiar desee cubrir son muy variadas y diversas dependiendo de la familia. Sin embargo, entre otros temas que pueden considerarse están: auditoría, planificación financiera, seguros que cubrirán a la familia y/o empresa, entrenamiento complementario a los posibles sucesores, el código de ética para la familia y empresa, las prácticas anticorrupción, la definición y participación o no de parientes políticos y políticas de empleo para familiares vinculados por sangre. Por último, ya que es un documento legal todo el que esté de acuerdo y desee pertenecer a la junta familiar debe firmar el documento (Molina J. , 2019).

C. FORMA JURÍDICA DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA

En la legislación de la república de Guatemala en términos generales se presentan dos formas de sujetos de derecho: el individuo y la persona jurídica. Muchas empresas familiares han comenzado como la primera de estas, ya que es solamente el fundador quien comienza, sin embargo, mientras la familia crece y comienza a involucrarse surge la necesidad de convertirse en persona jurídica. Esta permite la participación de dos o más personas tanto para el control societario hasta otras áreas como la administración y gestión del negocio (Barrutia, 2016).

Puede crearse a través de distintas sociedades, conocidas como sociedades mercantiles (artículo 10 del Código de Comercio) las cuales son: la sociedad colectiva, comandita simple, comandita por acciones, responsabilidad limitada, y la anónima. Estas poseen varios elementos en común: primeramente, no se permiten sociedades unipersonales, lo que indica que es la unión de uno o más socios; están organizadas mediante un contrato; al inscribirla obtiene personalidad jurídica diferente a la de los socios, por lo que su registro es constitutivo; posee patrimonio propio; y su finalidad es lucrativa (Barrutia, 2016).

1. Sociedad Colectiva

Es una sociedad de trabajo en la que todos los socios poseen igualdad de condiciones, su órgano de gobierno lo constituyen todos los socios y se le conoce como junta general. El régimen de responsabilidad tiene que ver con el grado de compromiso que asumen y la confianza entre ellos. Su mayor característica es que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente a las obligaciones sociales, esto quiere decir que, si las obligaciones no se cubren con los bienes de la sociedad, se tomaría de los bienes de los socios. Se identifica como razón social, lo que indica que una obligación realizada por un socio a través de la sociedad se convierte en una obligación para todos los socios (Barrutia, 2016).

Otra de sus características es que no permite el ingreso de nuevos socios sin el consentimiento de los demás. A estos se les prohíbe competir con la sociedad y su alcance varía según las especificaciones que se hayan establecido en el contrato social. Las aportaciones pueden ser dinerarias, no dinerarias y de industria. Sin embargo, no es la sociedad que más despierta interés por la forma en la que deben responder los socios a las obligaciones sociales (Barrutia, 2016).

2. Sociedad en Comandita Simple

Existen dos tipos de socios que son: comanditados, que responden por las obligaciones sociales subsidiaria, solidaria e ilimitadamente; y comanditarios, cuya responsabilidad es limitada a la cantidad de capital que aporten y tiene vedado el derecho de intervenir en la administración social, sin embargo, posee todos los derechos propios de socio. Se identifica con razón social, se integra con el nombre de “sociedad en comandita” y la razón hace referencia exclusivamente a los socios comanditados. Esta sociedad es funcional para las familias que tienen miembros que desean participar activamente y otros que quieren ser parte de la empresa sin involucrarse tanto en la gestión empresarial (Barrutia, 2016).

3. Sociedad en Comandita por Acciones

Al igual que la sociedad en comandita simple, esta posee socios comanditados y comanditarios. Su regulación es básicamente por aspectos de la sociedad anónima con respecto a la forma de responsabilidad de los socios comanditarios que es limitada al monto de acciones que han suscrito. Por otro lado, la responsabilidad de los comanditados es subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales. Para una sociedad familiar la ventaja es que hace posible la entrada de capital ajeno, sin que

quienes aportaron asuman la administración. Los socios familiares responderán ilimitadamente por poseer participación activa, por lo que, muchas familias no tienden a optar por esta opción de sociedad (Barrutia, 2016).

4. Sociedad de Responsabilidad Limitada

Se identifica como razón social o denominación, quiere decir que se puede formar con el nombre de uno de los socios o libremente, siendo obligatorio hacer referencia a la actividad social principal de la sociedad mercantil. Una de sus características es que la responsabilidad de los socios es intermedia entre las sociedades personalistas y de capital; permite continuar con la dirección personal y estructural basada en la confianza y cualidades de cada socio. Debe poseer un límite de veinte socios entre los que no pueden existir socios industriales (Barrutia, 2016).

Así también, por mandato normativo se debe agregar la palabra *Limitada*, la leyenda *Compañía Limitada* o sus abreviaturas “Ltda., o Cía. Ltda.”, si esto se omitiera, automáticamente los socios tendrían que responder exactamente como en la sociedad colectiva. Entre sus desventajas están: el límite de socios, esto podría desmotivar a las siguientes generaciones a participar si exceden el límite; y la inmediatez del pago al momento de constituir la, pues muchas veces no se cuenta con el suficiente capital. Sin embargo, ya que la responsabilidad está sujeta a la respectiva aportación, es una de las opciones que más se consideran en las familias (Barrutia, 2016).

5. Sociedad Anónima

Esta, según el último estudio realizado por el MINECO, es la sociedad mercantil con mayor porcentaje de representatividad en Guatemala con un 9.69% (MINECO, 2015). Es una entidad de carácter capitalista, su capital está dividido y representado por títulos llamados acciones. La participación y responsabilidad de cada socio se limita al monto de aportación por acción suscrita. La acción posee tres puntos de vista: representa una parte del capital social de la sociedad; cada socio posee una fuente mínima de derechos y obligaciones como participar en el reparto de utilidades, voz y voto, suscribir acciones preferentes, entre otros; y como título de valor (Barrutia, 2016).

Realiza una separación entre el capital, dirección y trabajo (otras no permiten separar el capital de la dirección, lo que implica que el socio está obligado a ser parte de la dirección de la sociedad). Ya que permite una separación, se puede organizar un órgano de administración, escogido por la asamblea de accionistas que funcionan como grupo colegiado. Actúa bajo denominación social. Su ventaja para una familia es la facilidad en la transmisión de acciones, esto incentiva a las generaciones a querer participar (Barrutia, 2016).

D. PLAN ESTRATÉGICO

«¿Qué sentido tiene correr si no estás en el camino correcto?»
Proverbio Alemán

En todo tipo de empresa, independientemente de su estructura, tamaño, giro de negocio y más, llegan a realizarse dos preguntas: ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿Cómo llegamos? La primera se responde a través de la filosofía de la empresa; la segunda, se resuelve a través de la planeación estratégica. Esto último requiere tiempo de elaboración, dado que es un plan que expresa las acciones competitivas y planteamientos comerciales para complacer a los *multistakeholders*, cumplir con los objetivos y hacer crecer a la empresa (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Cada equipo de trabajo y empresa posee la libertad para escoger sus estrategias, teniendo en mente que la decisión tomada debe ser poseer un elemento distintivo que atraiga, preferiblemente haciendo lo que no hace o no puede hacer la competencia. Cabe resaltar que rara vez son sencillas y a menudo requiere de cambios difíciles para ir en la dirección deseada. Así también, esta no es estática es decir tiende a evolucionar con el paso del tiempo por las circunstancias, cultura, grupo objetivo que nos rodean y mucho más en un mundo globalizado donde todo es cambiante (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Por otro lado, no se trata solamente de crear la estrategia, también incluye ejecutarla. Su creación debe ser hábil, creativa y proactiva. Su ejecución conlleva esfuerzo, tiempo y presupuesto; si no se priorizan ambas, la empresa pierde su probabilidad de éxito a largo plazo. Por lo que, el desempeño de una empresa está directamente relacionado al alcance de sus estrategias y la excelencia con la que se ejecutan (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

1. Análisis del entorno

Independientemente de la industria en la que se encuentra una empresa, se encuentra rodeada e influida por un ambiente mayor. Este ambiente macroeconómico incluye seis componentes principales: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico o ambiental y Legal (PESTEL). Aun así, dependiendo de la industria estos tienden a afectar de diversas formas y en distinto grado, por lo que es importante definir cuáles son los que más afectan a la industria en la que se encuentra la empresa (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

El aspecto político, evalúa el sistema constitucional y los sucesos o eventos políticos. El económico, evalúa la situación local y nacional que pueda afectar la economía de la empresa, como: impuestos, tasas de interés, inflación, PIB, entre otros. El social, es el impacto de la cultura y estilo de vida en la empresa. La tecnología, mide el ritmo cambiante, los avances y el desarrollo en ID (investigación y desarrollo). El ecológico, mide cómo podrían afectar o ser potenciales limitantes los cambios ambientales y climáticos que rodean a la empresa. Por último, el legal, evalúa las normativas que la empresa debe cumplir y conocer, según el país donde se encuentra operando (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Como ya se mencionó el objetivo de este análisis no es desarrollar una lista exhaustiva, sino identificar factores clave que podrían afectar a la empresa. Por lo cual, se debe estar alerta para detectar

lo importante en el exterior, evaluar su impacto y ser flexibles para adaptar la estrategia según se requiera, dado que los cambios macroeconómicos son volátiles, pueden sufrir cambios rápidos o lentos y se debe estar preparado para cualquier cambio drástico. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

2. FODA

El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un análisis funcional para evaluar la situación en general de una empresa, este sirve para examinar los recursos y capacidades competitivas, aprovechar las mejores oportunidades y defender a la empresa de las amenazas que la rodean. El análisis puede llegar a ofrecer las bases para idear una estrategia que capitalice de forma adecuada los recursos. Es una herramienta sencilla, pero muy funcional y poderosa (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Según un estudio publicado por Harvard Business Review (Watkins, 2007) lo primero que se debería discutir es el comportamiento externo que rodea a la empresa, tanto las amenazas como oportunidades. Esto proveerá fundamentos sólidos para enriquecer la discusión sobre el ambiente interno de la empresa, en el que se analizan las fortalezas y debilidades. Esto ayuda a ampliar el enfoque del análisis y encontrar respuesta más efectiva a cómo contrarrestar y atacar las amenazas y utilizar o adquirir lo necesario a favor de la empresa aprovechando las oportunidades observadas.

Las amenazas son factores externos que pueden o se encuentran afectando la rentabilidad y bienestar competitivo de la empresa y podrían llegar a ser muy perjudiciales, como el aumento de competidores, sustitutos, cambios en la política, entre otros. Las oportunidades son un factor elemental en la estrategia, ya que es donde se puede generar valor y crecimiento para la empresa. Estás dependiendo del mercado pueden ser duraderas o no, escasas o abundantes, son aquellos espacios, necesidades que no se están cubriendo. Por lo que, su estudio constante es necesario y adecuado (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Por otro lado, las debilidades o deficiencias son fallas internas que representan pasivos competitivos y ponen en desventaja a la empresa en el mercado. Pueden ser deficiencias de experiencia, en activos intangibles, entre otros. Por último, las fortalezas son todas las actividades que la empresa hace bien y/o los atributos que aumentan su competitividad en el mercado. Pueden ser de largo o corto plazo, dependiendo de qué tan distintiva sea y su capacidad de desempeñarse con pericia. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

3. Cadena de valor

Cada empresa consta de una serie de actividades para llevar el producto o servicio al consumidor como el diseño, comercialización, entrega, entre otros. En el mundo globalizado en el que vivimos cada día es más necesario ser competitivos en todas las áreas de trabajo, por lo que, todo el proceso desde que se crea, hasta después de entregar el producto o servicio debe generar valor para el consumidor eficaz y

eficientemente. A este proceso se le conoce como cadena de valor y permite determinar si los precios y costos son competitivos y generan ganancia (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Esta consta de dos partes, las actividades primarias que son las que crean valor para el consumidor en las cuales se toma en cuenta la logística de entrada y salida, operaciones, marketing y ventas y servicio. Las actividades de soporte que facilitan y mejoran las actividades primarias que son: el desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos y administración general. Según el análisis realizado por Michael Porter (citado por Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012) existe un modelo representativo, sin embargo, puede adaptarse como mejor beneficie a la empresa.

Las actividades primarias reportan los costos y activos con respecto a cada área. La logística de entrada reporta todo aquello que permite la creación del producto o servicio final, insumos, inventario (si se tiene), entre otros. Las operaciones reportan la producción del producto final o servicio. La logística de salida reporta cómo se lleva a cabo la entrega del producto terminado o servicio. Las ventas y el marketing son las fuerzas de venta y estrategias de promoción. Por último, el servicio registra la retroalimentación, asistencia y la estrategia post venta que se brinda al consumidor (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Las actividades de soporte igualmente registran las actividades, costos y activos según el área en que se enfocan. En el desarrollo tecnológico se registra la inversión en tecnología, ID, sistemas que permitan reducir costos y mejorar el diseño y proceso para el consumidor. En el recurso humano se registra lo que ayude a reducir la rotación de personal e incremente la eficiencia, efectividad y satisfacción de cada miembro. Por último, la administración general, reporta las alianzas estratégicas, la higiene, monitoreos, seguridad, entre otros. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

4. Ventajas competitivas

Para competir exitosamente en una industria se necesita conocer con precisión la ventaja competitiva que se posee. Los dos factores que distinguen una estrategia competitiva de otra son: si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y si la compañía está vinculada a costos bajos o diferenciación de producto. De estos dos factores nacen cinco opciones de estrategia competitiva: costos bajos, diferenciación amplia, nicho de mercado de bajo costo, nicho de mercado de diferenciación y mejores costos del proveedor (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

a. Estrategia de costos bajos

Su base es contar con costos generales menores que los de sus competidores. Para ser un líder se debe enfocar en reducir los costos en sus operaciones, proveyendo un producto o servicio aceptables para el consumidor. Su ventaja es que se tiende a vender volumen y atrae al consumidor que es sensible al precio lo que permite una mejor rentabilidad. Sin embargo, se corre el riesgo de guerra de precios y si el producto o servicio posee muchos sustitutos y/o competidores, la capacidad de liderar y generar lo

esperado pueden ser bajas. La clave es reducir costos, sin perder la calidad que ya se posee (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Dos formas de obtener ventaja en esta estrategia son: logrando hacer un mejor trabajo que la competencia en el desempeño de la cadena de suministro haciéndola más rentable y/o renovar la cadena de valor eliminando actividades que ayuden a disminuir costos. Esto se logra aprovechando las economías de escala, la curva de aprendizaje y experiencia, aprovechando toda la capacidad de las instalaciones, el poder de negociación, la tecnología y diseño, la integración vertical o subcontratación y motivando a los miembros de la empresa a través de incentivos (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

b. Estrategia de diferenciación amplia

Esta se basa en ofrecer atributos únicos en el producto o servicio que sean llamativos para una amplia variedad de consumidores y consideren que vale la pena pagar por ello. Las empresas que utilizan esta estrategia deben estudiar las necesidades y conductas de su cliente objetivo como qué considera importante, qué tiene valor, cuánto estaría dispuesto a pagar. Se logra obtener un margen de ganancia mayor por cada producto y se obtienen clientes leales, lo importante es que las características únicas del producto o servicio no sean fáciles de copiar o igualar (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

También, para generar ventaja se puede mejorar o añadir valor al servicio al cliente, mejorar la producción a través de ID, innovando, constantemente realizar mejoras continuas de calidad, invirtiendo en los conocimientos de los miembros de la empresa, aumentando canales de venta y explorando estrategias de marketing efectivas. Se trata de abordar tanto atributos tangibles como intangibles que agreguen valor para el consumidor. Es importante evaluar las estrategias a utilizar para evitar el riesgo de fallar por: falta de interés del mercado, gastos excesivos que afecten la rentabilidad, precios muy altos, entre otros (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

c. Estrategia dirigida o de nicho de mercado

La diferencia de la estrategia dirigida con respecto a las ya mencionadas es que se centra una porción específica del mercado. Existen dos tipos: La estrategia dirigida de bajos costos y la de diferenciación. La primera tiene como objetivo garantizar un menor costo y precio que sus competidores limitándose al segmento bien definido que posee. La única diferencia entre esta y costos bajos es el tamaño del grupo de consumidores. La segunda, busca llenar las necesidades y preferencias únicas de un grupo pequeño y bien definido. Su éxito depende de si existe un grupo que busque atributos especiales y personalizados de un producto o servicio y que logre distinguirse de sus competidores (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Una estrategia dirigida en costos bajos o de diferenciación será atractiva siempre y cuando el grupo de mercado objetivo sea lo suficientemente grande para garantizar rentabilidad y su proyección a largo plazo esté en crecimiento; evitando batallas directas contra los líderes de la industria; que realmente sea

costoso o difícil sustituirlo o que un competidor pueda copiar o satisfacer las necesidades únicas que se están cubriendo al consumidor; y satisfacer las expectativas del grupo objetivo ganado así su lealtad (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

d. Mejores costos del proveedor

Estas son un híbrido entre la estrategia de bajo costo y de diferenciación, pretende ofrecer un intermedio llegando al consumidor consciente que busca productos o servicios buenos a un precio justo. Quienes utilizan esta estrategia deben ser capaces de ofrecer algo atractivo y/o avanzado a un costo equilibrado. Se diferencia con la estrategia de bajo costo es que para ofrecer un producto o servicio con atractivos adicionales es necesario aumentar los costos, además el tipo de consumidor es diferente uno es sensible al precio, el otro es más sensible al valor sin buscar características únicas (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Funciona mejor cuando la diferenciación en el mercado es el producto, el número de consumidores conscientes del valor es atractivo y la empresa es capaz de ofrecer un producto o servicio de calidad media. Se trata de buscar el mercado donde el consumidor busca algo económico, no barato, ni mucho menos caro (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

E. PLAN DE SUCESIÓN Y CONTINUIDAD

«Cuando tú amas: deseas hacer cosas para... deseas sacrificarte por... deseas servir a...»
Ernest Hemingway

El proceso de sucesión es uno de los retos más grandes para las empresas familiares. Media vez la empresa comienza a involucrar a otros integrantes de la familia, poco a poco va surgiendo la preocupación de la continuidad de la empresa. Sin embargo, tienden a evadir el tema y esperar hasta el último momento tratando de evitar fricción o polémicas familiares. En ese proceso puede presentarse una de dos situaciones: aparecen varios candidatos potenciales para dirigir la empresa o ningún familiar cumple con las capacidades para liderar (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

Otro motivo que muchas veces no permite tratar el tema es que el fundador se rehúsa a soltar y comenzar a delegar. Por lo que, algunos desafíos claves para un proceso de sucesión efectivo destaca la comunicación efectiva, fuertes vínculos relacionales, estar abiertos a cambios necesarios para la empresa y una amplia evaluación de las competencias aprobadas del sucesor. Todo esto se trata en el plan de sucesión, el cual aumenta la probabilidad de supervivencia de la empresa. Lo esencial es redactar este documento lo antes posible y establecer el perfil pensando en lo que es mejor para la empresa y no para la familia (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

De esta manera, si se desea que un familiar lidere la empresa, desde una temprana edad se comenzará a trabajar y desarrollar las competencias en los posibles candidatos que haya. Por lo que, es importante crear un sistema de desarrollo de carrera, al igual que un proceso de transición entre la persona que dirige

actualmente y el sucesor. En la creación de este proceso se debería considerar y aceptar el apoyo y consejo de externos que posean experiencia para crear un buen perfil y un proceso de transición (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

Por último, es importante involucrar a todos los grupos de interés de la empresa en el proceso de selección, ya que parte del éxito del sucesor dependerá de qué tan aceptado sea por estos. Por lo que, es importante que el sucesor se involucre y conviva con los distintos grupos para crear lazos de confianza. Además, al incluir la opinión no solo de la familia, sino también de estos grupos en el proceso, contribuye a que sientan y sepan que su opinión es valiosa para el éxito de la empresa. Esto también crea una cultura de lealtad, devoción, productividad, satisfacción e identificación con el puesto que desempeñan y con la familia (Tabor & Vardaman, 2020).

V. ANTECEDENTES

En el diseño de investigación se proponen los documentos como único objeto de análisis para obtener los resultados pertinentes. Se pretende indagar en investigaciones y literatura que aborden los temas del método de los tres círculos, la sucesión, la filosofía empresarial y el plan estratégico. La literatura consultada —informes, revistas, trabajos de grado y estudios— se enfoca en datos actuales sobre la organización de las empresas familiares, sus ventajas y desventajas, los beneficios de la implementación del método de los tres círculos, entre otros factores relevantes para la investigación. A continuación, se describen los documentos que abordan los distintos temas:

En 2019, entre marzo y septiembre, la consultaría BDO (Binder, Dijker, Otte) realizó un estudio en Guatemala sobre la importancia del consejo de administración en las empresas familiares. Fue realizado a través de entrevistas, invitando a los participantes de manera abierta a participar en él. El propósito era evaluar, primeramente, si este consejo existe formalmente, qué rol tiene, si cuenta o no con personal externo a la familia, entre otras cuestiones. Entre los resultados más relevantes que se obtuvo se puede mencionar que el 60% de las empresas no posee un consejo activo y participativo, sino solamente en papel; y que el consejo para empresas pequeñas y medianas debería estar constituido por un grupo de 3 a 5 personas y para grandes empresas uno de 5 a 7, siendo número impar la mejor recomendación para evitar conflictos a la hora de la votación.

También, se recomienda que las personas elegidas cuenten con un conjunto completo y equilibrado de competencias, cualidades y experiencia, pues esto ayuda a sugerir personas externas que permitan complementarlo. Sin embargo, solamente el 36% de las empresas poseen personas externas, ya que se tiene mucho recelo sobre la información. No se recomienda que el gerente general funja como presidente del consejo, ya que se podrían generar conflictos de interés; las reuniones deberían ser una vez al mes y el gerente general debería rendir cuentas. Por último, se considera importante que la remuneración total sea dividida en cierto número de pagos para incentivar las buenas prácticas y el logro de objetivos.

Debería existir un reglamento que rija al consejo, el cual tendría que firmar cada miembro y cumplir cada estipulación, aun así, el 76% mencionó que no poseen un reglamento que rija al órgano. Así también, presentar con tiempo de antelación la agenda sobre los temas a tratar, el acta de la reunión anterior e información relevante para la toma de decisiones y que cada miembro pueda prepararse. El 64% no manejan este tipo de estructura. Por último, contar con comités que trabajen los temas operativos y evaluar una vez al año el consejo para evaluar la renovación de miembros según las nuevas necesidades que se presenten y discutir el ingreso de externos (Ruiz, 2020).

Otro estudio realizado por la revista Académica Eco (2015) trata sobre las características de las empresas familiares en Guatemala definidas como aquellos miembros de una o varias familias relacionadas entre sí que poseen más del 50% de la propiedad. Se realizó a distintas empresas con variado

giro de negocio, el 71% de las empresas se encontraba aún en la primera generación. Sobre los factores que más favorecen a la continuación, el 58% mencionó el conocimiento del mercado y la administración adecuada. Con respecto al cierre de empresas entre los factores más influyentes mencionados están: la administración inadecuada (24%) y la falta de demanda (17%). Por lo que, es posible afirmar que el conocimiento del entorno, del mercado y la posición son considerados relevantes para el éxito de una empresa (Beltetón Mohr, 2015).

La Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa en España, creó una guía para este tipo de empresas familiares en la que resalta la importancia de definir claramente el término familia para los involucrados. También, conocer el modelo y los órganos que rigen a este tipo de empresas entendiendo las distintas estructuras que tiene cada uno; en la familia mencionan la importancia de la junta, del consejo y del protocolo familiar en el que muestran una propuesta de estructura para este último mencionado.

Para los accionistas, y consejo de administración muestran la importancia de decidir la forma jurídica que más se adapte y acople a lo que la familia está buscando. Por último, aborda el tema de la sucesión, donde estructuran las complicaciones que pueden presentarse para realizarlo, mencionan aspectos jurídicos como el testamento, aspectos financieros, manejo de las acciones y los sistemas para resolución de conflictos, que podrían presentarse en cualquier periodo de la empresa y que podrían fracturar las relaciones (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2008).

La Asociación de la Empresa Familiar en Canarias (EFCA) y el Instituto Internacional Bravo Murillo, realizó una guía para la creación, elaboración y ejecución del protocolo familiar. En ella resaltan la importancia de preguntarse: «¿Le interesa a mi familia elaborar un protocolo familiar?» (2012:19) ya que, para elaborar un protocolo significativo para la familia todos deben mostrar disposición y estar de acuerdo con su elaboración. En el modelo que proponen establecen la importancia de iniciar con una introducción, la que recomiendan redactar finalizados todos los puntos del protocolo para que colocar los hitos principales establecidos.

Seguido separan el protocolo en tres partes, la primera se enfoca en fomentar la reflexión de los principios, valores y estrategias que engloban a la familia. La segunda parte ayuda a estructurar y crear las distintas reglas que regirán a la familia, accionistas, consejo de administración y las distintas áreas de la empresa. En la tercera área se dan las medidas de aprobación y últimas disposiciones que deben establecerse para llegar a la acción y el cumplimiento del protocolo (Rodríguez, 2012).

VI. METODOLOGÍA

Para poder evidenciar y verificar los objetivos propuestos se realizó una entrevista semiestructura dirigida a fundadores o algún propietario en línea directa con el fundador en un puesto de mando de empresas familiares que operan en Guatemala, la cual tuvo lugar en agosto y la primera semana de septiembre de 2020. Debido a las medidas restrictivas impuestas por la pandemia del COVID 19 se dejó a criterio del o la entrevistada participar de forma presencial o por videollamada. También, se les notificó que toda la información proporcionada era confidencial y anónima y se pidió su consentimiento para grabar la entrevista aclarando que esta sería borrada media vez se tuvieran los datos por escrito.

El criterio de selección de las empresas se basó en los años de experiencia (mínimo 10 años operando). Se realizaron 24 entrevistas, en tres de ellas se tuvo la oportunidad de tener la opinión de dos de los empresarios líderes. De las otras 21 entrevistas, 11 de los entrevistados fueron mujeres y 10 hombres. El sector empresarial fue diverso, sin embargo, predominó el sector comercial y el sector de transporte. 13 de las empresas analizadas cuentan con la participación activa de dos generaciones, 6 con la participación de tres generaciones y solamente 5 con la participación de una generación.

Se utilizó el método de bola de nieve (método de cadena) definido como «una técnica de muestreo no probabilística por conveniencia en donde los sujetos de estudio reclutan futuros sujetos entre sus conocidos, hasta la saturación de datos» (Naderifar, Goli, & Ghaljaei, 2017). Es eficaz y funcional cuando las características de la muestra objetivo son susceptibles y que de otro modo sería muy difícil acceder a ellas, es útil para investigar a grupos que no están dispuestos a revelar su identidad, como lo son las empresas familiares.

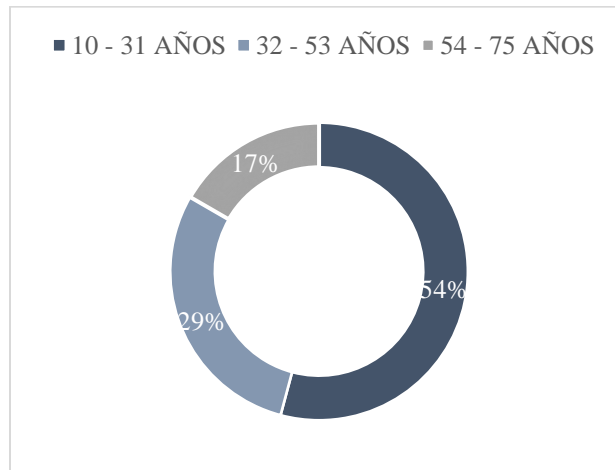
La entrevista estaba constituida por tres secciones. La primera, se enfocó en obtener datos generales como el año en el que comenzó a operar la empresa, giro de negocio, entre otros. La segunda, se enfocó en el funcionamiento del método de los tres círculos en conjunto (familia, consejo de accionistas y consejo de administración) como la filosofía, cantidad de accionistas, entre otras. La tercera, se enfocó en la perspectiva y opinión sobre la sucesión en las empresas familiares.

Las citas textuales se colocaron por número de empresario el que se definió según los años de actividad de la empresa donde 1 representa la empresa con mayores años de actividad y 24 la empresa con menores años de actividad. El análisis de los datos cualitativos se realizó a través de los comentarios recolectados por los empresarios y empresarias analizadas, obteniendo un porcentaje según la cantidad de repeticiones que poseía.

VII. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A. DATOS GENERALES

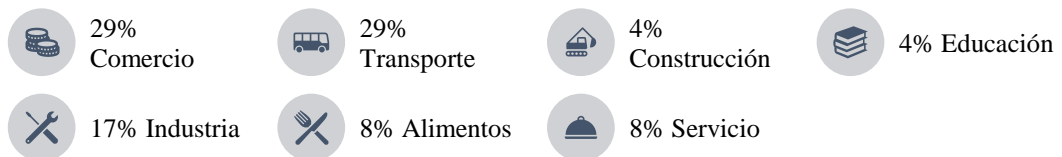
Figura 2. Años de actividad de las empresas entrevistadas



Fuente: Elaboración propia (2020)

Como la Figura 2 ilustra, se puede observar la antigüedad que tienen las empresas entrevistadas en el mercado. El mayor porcentaje lo poseen las empresas que tienen entre 10 a 31 años en el mercado siendo el 54% de la muestra. Lo secunda las empresas que poseen entre 32 a 53 años, que representan el 29% de la muestra. Por último, las empresas con mayor antigüedad poseen entre 54 a 75 años y representan el 17% de la muestra. La segmentación entre años se estableció definiendo las clases de una distribución de frecuencia.

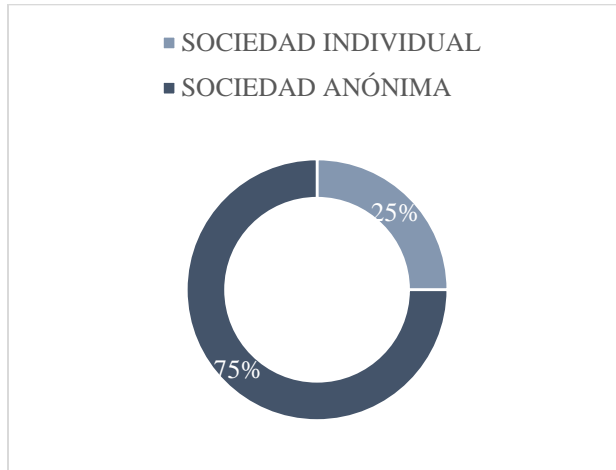
Figura 3. Sector empresarial



Fuente: Elaboración propia (2020)

A través de la Figura 3, se puede observar el sector empresarial al que pertenecen las empresas entrevistadas. El mayor porcentaje está representado por dos sectores, el sector comercial y el de transporte, que representan el 29% cada uno. Lo secunda la industria, esta representa el 17% de la muestra total. A continuación, se encuentra el sector de alimentos y el de servicio que representan el 8%. Por último, representando solamente el 4% (cada sector) de la muestra, se encuentra el sector de construcción y educación.

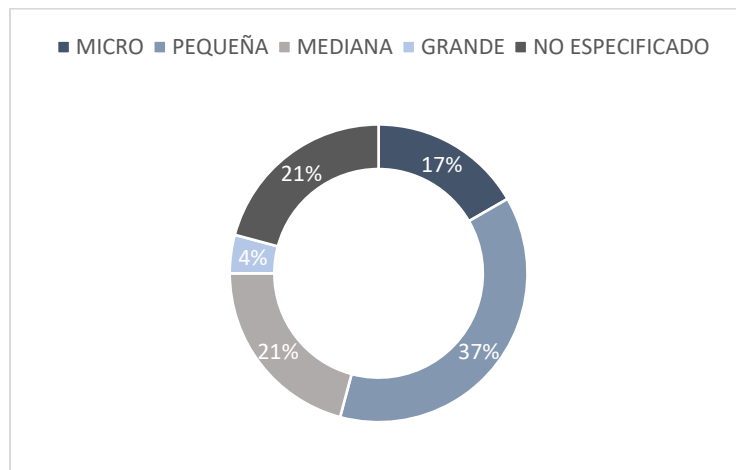
Figura 4. Sociedad legalmente constituida



Fuente: Elaboración propia (2020)

En la Figura 4, Se puede observar el tipo de sociedad en la que se encuentran legalmente constituidas las empresas familiares entrevistadas en Guatemala. El mayor porcentaje lo posee la sociedad anónima que representa el 75% de las empresas analizadas. El otro 25% aún se encuentran instituidas como sociedad individual, sin embargo, muchas ya se encuentran pensando en realizar el traslado. Todos los entrevistados mencionaron que consideran que la sociedad anónima sigue siendo la mejor opción en Guatemala, aunque realmente ya no es anónima, también consideran que la falta de conocimiento sobre los otros tipos de sociedades ha contribuido a escogerla. Esto cumple con lo establecido por el MINECO.¹

Figura 5. Tamaño de la empresa por cantidad de colaboradores



Fuente: Elaboración propia (2020)

¹ IV.C.5

En la Figura 5, se ilustra el tamaño de las empresas entrevistadas por la cantidad de colaboradores que poseen, clasificación que se realizó según lo estipulado por el *MINECO* (2015). De los datos obtenidos el mayor porcentaje corresponde a las pequeñas empresas con el 37%, seguido de las medianas empresas y las empresas que prefirieron no especificar que representan el 21%, el 17% de las empresas entrevistadas pertenecen a las microempresas y solamente el 4% es considerado grande empresa.

B. FUNCIONAMIENTO BASADO EN EL MÉTODO DE LOS TRES CÍRCULOS

Figura 6. Generaciones participando

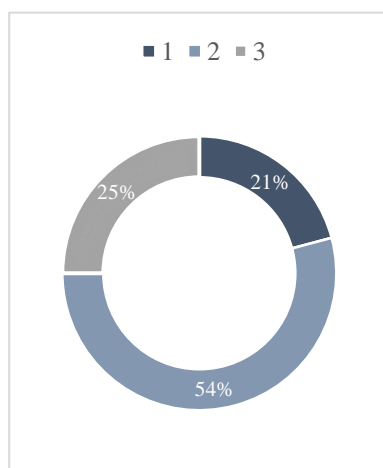
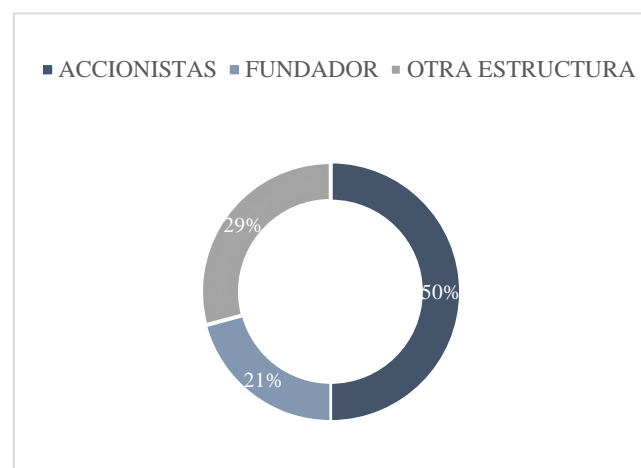


Figura 7. Toma de decisiones de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2020)

A través de la Figura 6, se puede observar a las generaciones que se encuentran participando activamente en la empresa familiar. El mayor porcentaje lo representan empresas en las que se encuentran dos generaciones participando activamente con el 54%. Este es secundado por las empresas en las que ya se encuentran participando tres generaciones que representan el 25% de las empresas analizadas. Por último, el 21% lo representan aquellas empresas en las que solamente la primera generación se encuentra participando.

Por otro lado, en la Figura 7, se puede observar quienes son los encargados de la toma de decisiones en la empresa. El mayor porcentaje es representado por los accionistas de la empresa, los que representan la mitad de las empresas entrevistadas. Lo secunda representando el 29% otro tipo de estructuras en el que entran aquellas empresas que han permitido el ingreso de personas externas o se encuentran estructurados por gerencias y de esta manera se toman las decisiones. Por último, el 21% mencionó que es el fundador quien tiene la última palabra en las decisiones.

Figura 8. Miembros participantes en la toma de decisiones

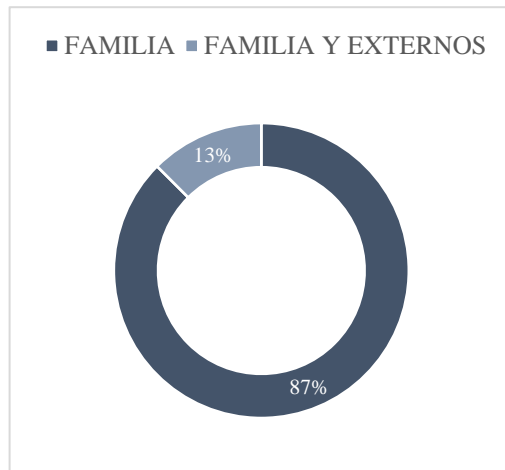
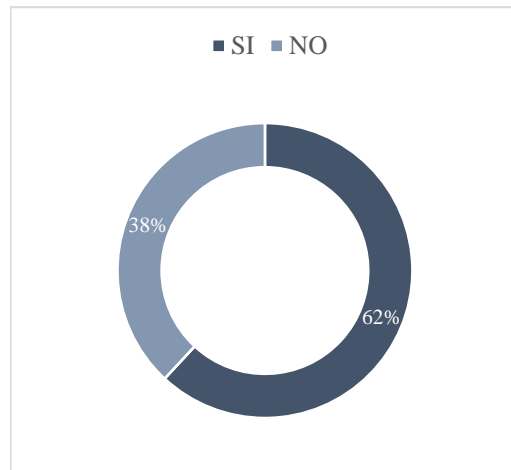


Figura 9. Disposición de participación de personas externas

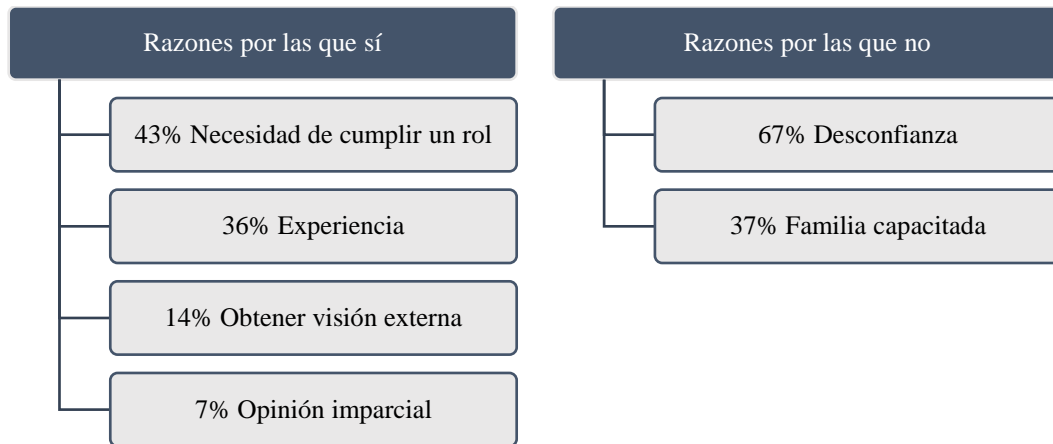


Fuente: Elaboración propia (2020)

A través de la Figura 8, se puede observar quienes son los miembros que tienden a participar en la toma de decisiones, ya sea en la estructura de accionistas u otras estructuras antes mencionadas. Se puede observar que el porcentaje más significativo representa a las empresas en las que las decisiones son tomadas solamente por personas reconocidas como familia, que son el 87% de las empresas. El otro 13% es representado por aquellas familias que han permitido el ingreso de personas externas a la familia para la toma de decisiones de la empresa.

La Figura 9, permite observar la disposición que poseen estas empresas dirigidas sólo por familia en permitir el ingreso de personas externas en la toma de decisiones de la empresa. El mayor porcentaje muestra que el 62% de las familias se encuentra dispuesta a permitir el ingreso de personas externas a la familia. Por otro lado, el otro 38% de empresas indicó que no se encuentra dispuesto a permitir el ingreso de personas externas.

Figura 10. Razones de disposición de participación de personas externas



Fuente: Elaboración propia (2020)

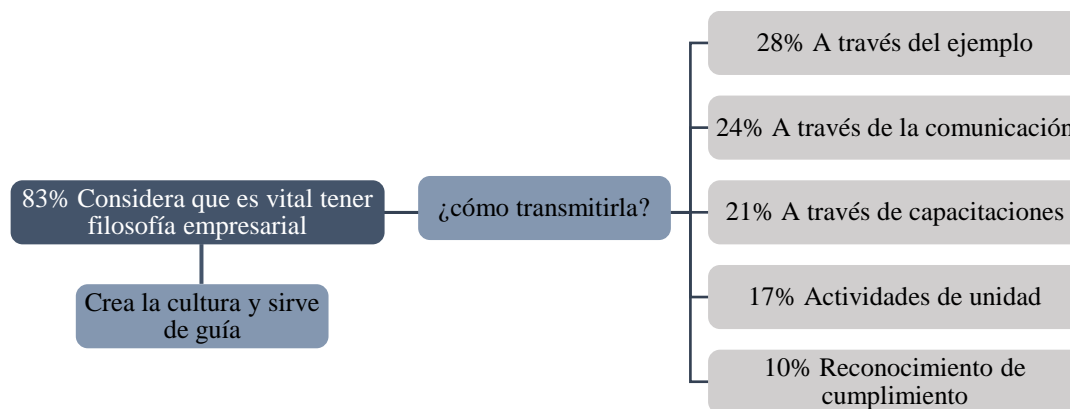
A través de la Figura 10, se identificaron distintos factores por los que las empresas mostrarían o no disposición en permitir la participación de personas externas a la familia. El 43% mencionó que, si nadie de la familia cumpliera con el rol que se necesitaba, por la necesidad, darían apertura. También, mencionaron que la experiencia que podrían aportar a la empresa es funcional mucho más cuando existe estancamiento en algún área. Al igual que el hecho de que aportan una visión externa sobre la perspectiva de la empresa, por lo que su opinión es imparcial y objetiva.

Además, permiten que algunos miembros puedan enfocarse en otros giros de negocio o buscar oportunidades en el mercado para poder expandir el negocio familiar en otras áreas o en internacionalizarse. Esto concuerda con lo mencionado en el marco teórico sección B, en el que se establece que las personas externas contribuyen positivamente en las empresas familiares.²

Por otro lado, entre los motivos por los que no estarían dispuestos, el más influyente es por la desconfianza que se vive en las empresas familiares como uno de los participantes comentó: «Las empresas familiares son complicadas y celosas, cuesta mucho soltar y delegar... aún existen áreas administrativas que necesitan un sistema de control» (empresario 9) prefieren capacitar a un familiar antes que el ingreso de personas externas. También se mencionó que preferían evitar conflictos. El otro 37% mencionó que poseían el potencial en los miembros de la familia para cubrir los puestos estratégicos, por lo que no lo veían como una opción.

² Sección IV.B.1.b

Figura 11. Filosofía empresarial



Fuente: Elaboración propia (2020)

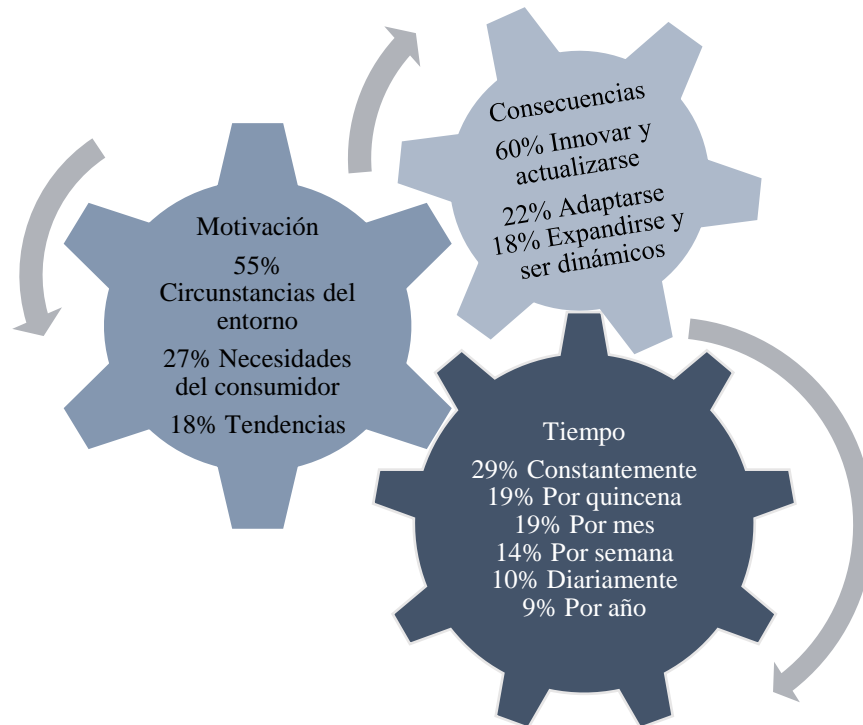
Como se ilustra en la Figura 11, Se puede observar las opiniones de las empresas con respecto a la filosofía empresarial. El 83% de las empresas analizadas considera que es vital poseer filosofía empresarial, uno de los participantes ilustró: «de otro modo no se tiene una guía y se puede perder el rumbo» (empresario 8). Sin embargo, más del cincuenta por ciento mencionó que no los han revisado y se encuentran deficientes. Una de las empresas comentó: «Más que poseerlas lo importante es que se viva... se nos va el día en cubrir emergencias, necesidades inmediatas y lo operativo que las cosas importantes se van dejando a un lado y terminan no haciéndose... si se hiciera el crecimiento sería mejor» (empresario 14).

Mencionaron que esta se logra transmitir más que todo a través del ejemplo, uno de los participantes comentó: «el líder lo marca por medio del ejemplo y sus acciones» (empresario 5) y logrando transmitirlo primeramente a los miembros de la familia. Se mencionó que es vital comunicarlo desde que inician en la empresa a través de capacitaciones y actividades de unidad que les permitan empatizar y sentirse parte de la empresa, a través de evaluaciones de cultura y clima para conocer su sentir y cómo mejorar.

De esta manera, se puede dar reconocimiento por los resultados obtenidos, fomentando el trato amigable. Tomando en cuenta sus observaciones: «siendo un buen líder, tratando bien a cada colaborador» (empresario 6). Esta información es similar a la obtenida en el marco teórico sección A donde se establece la importancia en de la filosofía empresarial y el rol significativo que juega, ya que esta permite crea la cultura y clima organizacional que se vivirá en la empresa y es la esencia de lo que hacen y porqué lo hacen.³

³ Sección IV.A

Figura 12. Tiempo, motivación y consecuencias de la evaluación de las estrategias



Fuente: Elaboración propia (2020)

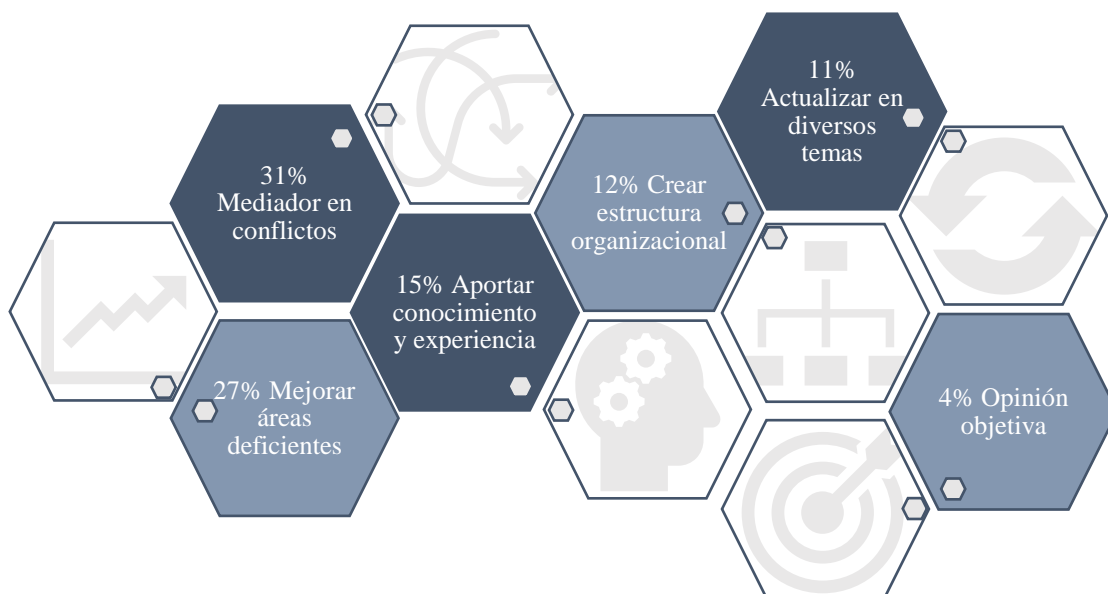
A través de la Figura 12, se observa la opinión de las empresas sobre por qué es necesario evaluar las estrategias, que se logra al realizarlo y con qué periodicidad deben hacerlo. Aunque todas las empresas estuvieron de acuerdo en evaluar las estrategias, el mayor porcentaje de ellas consideran que el tiempo de evaluación debe ser constante, sin embargo, hubo opiniones variadas respecto a este punto.

El cambio constante no se vive solamente en el entorno, sino también en las necesidades del consumidor y las tendencias que van surgiendo, por lo que es necesario estar dispuestos a innovar, actualizarse, adaptarse al cambio según el país y los modelos que tienen en otros países. Perder el miedo a expandirse y ser dinámicos, como se ilustró: «hay que evolucionar con el mundo, porque si se sigue el modelo de negocio porque ha funcionado y surge una crisis o cambios, uno se queda o lo desaparecen los negocios nuevos» (empresario 10).

Estos datos son comparables con la información presentada en los antecedentes y en el marco teórico sección D. En estos apartados se logró establecer la importancia de conocer lo que una empresa puede ofrecer de diferente y la actualización constante por el mundo cambiante en el que vivimos actualmente. También, por la importancia de actualizarse y generar nuevos productos o servicios que sean funcionales según las tendencias que se observan en el entorno.⁴

⁴ Sección IV.D y V

Figura 13. Motivos por los que han pedido apoyo a asesores



Fuente: Elaboración propia (2020)

La Figura 13, detalla los motivos más frecuentes por los que las empresas se han visto en la necesidad o consideran que buscarían apoyo externo. El porcentaje mayor hace referencia a poseer un mediador para ayudar a la resolución de conflictos, aportar conocimientos y experiencias, y lograr mejorar áreas deficientes y/o crear e innovar en la estructura organizacional. Esto hace mención nuevamente a lo establecido en el marco teórico sección B.⁵ Uno de los participantes mencionó:

«Agarré asesoras en recursos humanos en finanzas que nos fueran apoyando, porque teníamos 21 años cuando nos tocó dirigir la empresa, no teníamos la experiencia, todavía no nos habíamos graduado de la universidad. Entonces tampoco teníamos las herramientas de conocimiento, como para decir que ya lo sabíamos hacer. Entonces lo que hicimos fue capacitarnos, asesorarnos» (empresario 7).

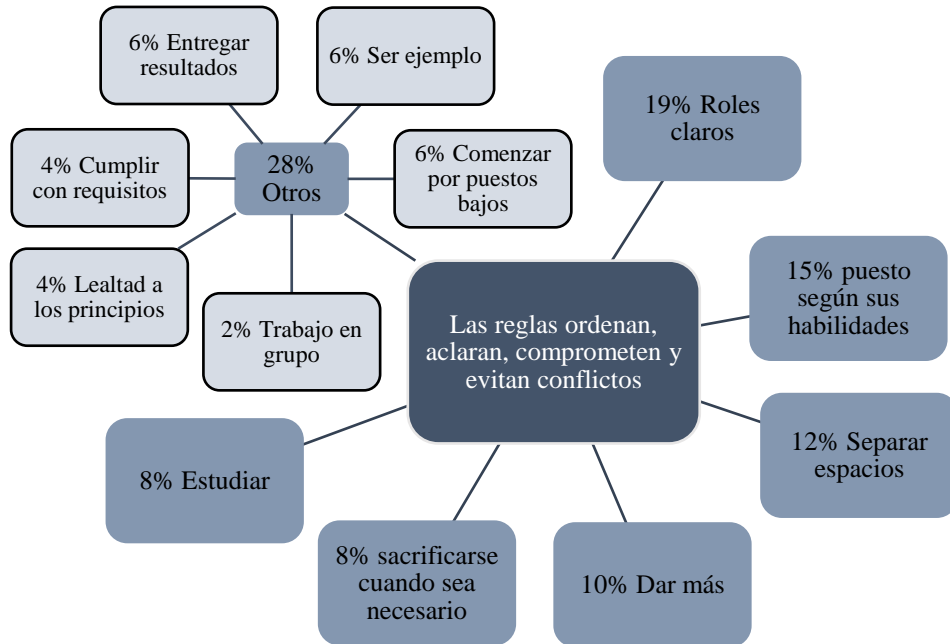
Actualmente la empresa ha logrado expandirse en Centroamérica, poseen su propio departamento de Recursos Humanos y es una empresa sólida en Guatemala. Por lo que, así como está otras de las empresas analizadas mencionaron que consideraban que aportan la capacidad de actualizarse en diversos temas y obtener una opinión objetiva desde afuera que contribuye al crecimiento de la empresa. Así también otra de las empresas analizadas mencionó:

«Hemos contratado gente que viene a organizar lo digital, antes iban los vendedores al interior y vendían. Hasta que a ellos se les ocurría mandar la orden se comenzaba a procesar. Entonces vimos que el tiempo de respuesta de servicio era como de 15 días y hasta 3 semanas. Cuando nosotros por medio de asesoría externa incorporamos lo digital a los pedidos, ellos están tomando los pedidos en Xela y están entrando ahorita aquí y mañana están despachando. Entonces ese tiempo de respuesta

⁵ Sección IV.B.1.b

se redujo como a tres, cuatro días, digamos una semana... Pero como nosotros no teníamos alguien que pudiera instalar ese tipo de plataformas tuvimos que contratarla» (Empresa 7).

Figura 14. Reglas mencionadas que rigen a la familia en la empresa



Fuente: Elaboración propia (2020)

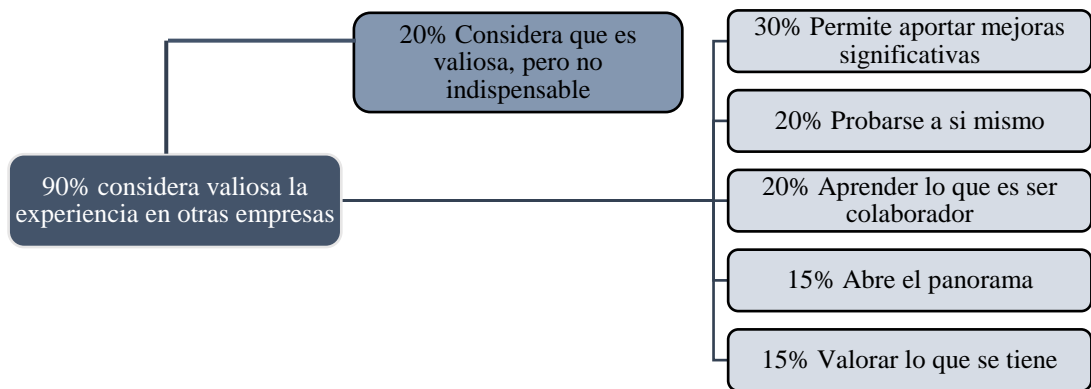
Como se detalla en la Figura 14, se pueden observar las distintas reglas mencionadas por las empresas que rigen a la familia. Todas las empresas acordaron que son necesarias las reglas en una empresa familiar, ya que ordenan, aclaran, comprometen a los involucrados y evitan conflictos innecesarios. Sin embargo, menos del cincuenta por ciento, de las empresas analizadas, poseen por escrito reglas que rijan a la familia. Aun así, el 19% mencionó que es indispensable dejar claro el rol que cumple cada miembro en la empresa para evitar conflictos y no confundir a los trabajadores.

Se mencionó la importancia de ser objetivos y estar en el puesto que según sus habilidades, conocimientos, experiencia y aptitudes les permitan, ya que se debe separar tanto el espacio laboral como el familiar para tener una relación sana, como uno de los participantes mencionó: «Yo después de las cuatro de la tarde no hablo con mi mamá de cosas del trabajo para mantener una relación sana, sino se te pueden pasar las horas y hablar del trabajo todo el tiempo» (Empresario 4). Así también, la importancia de dejar claro que deben prepararse, estudiar y estar dispuestos a sacrificarse en los momentos que sea necesario. Uno de los participantes comentó:

«Ahorita que se dio un caso especial nos apretamos el cinturón, no podemos seguir a un nivel de consumo de salarios como que si nada paso. Entonces fuimos los primeros en dar ejemplo de reducirnos los salarios en frente de los empleados... les dijimos nosotros nos vamos a bajar salarios y quiero que todos ustedes apoyen porque si no la cosa se nos puede poner fregada» (Empresario 7).

Por último, se mencionó que parte de sacrificarse implicaba estar dispuestos a dar más, no solo porque la empresa es su legado, sino para dar ejemplo a los colaboradores, cumplir con los principios que rigen a la empresa y entregar los resultados que se esperan. Uno de los participantes mencionó: «Hacer la división de que soy una colaboradora que tiene que rendir, tiene que esforzarse y manejar sus entregas de productividad y no se pueden hacer excepciones porque soy hija, sino que tengo que ser funcional a la empresa» (Empresario 21).

Figura 15. Experiencia en otras empresas antes de involucrarse completamente en la empresa familiar

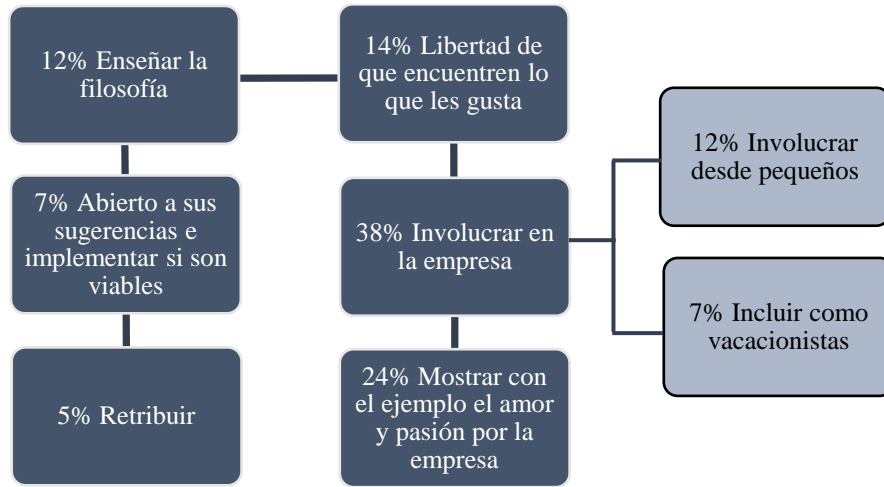


Fuente: Elaboración propia (2020)

A través de la Figura 15, se puede observar que tan importante consideran que es la experiencia en otras empresas antes de involucrarse y participar activamente en la empresa familiar. El porcentaje de empresas que lo considera valioso es significativo siendo del 90%, aunque cabe mencionar que 20% de este total lo considera valioso, pero no indispensable. Entre los motivos por los que lo consideran valioso, mencionaron que les permite adquirir conocimientos que les permitan aplicarlos y contribuir en el desarrollo de la empresa propia.

También mencionaron que les permite probarse a sí mismos, ampliar su panorama y decidir si desean pertenecer a la empresa. Además de que aprenden a valorar el legado que poseen y probar distintas opciones. Por último, mencionaron que era valioso que tuvieran la experiencia de sentir lo que es ser colaborador y tener que entregar resultados, para que aprendan a tratar a las personas, como mencionó uno de los participantes: «Aprenden a valorar y tratar a los demás justamente» (Empresario 17).

Figura 16. Estimulación para que las siguientes generaciones deseen seguir con el legado familiar



Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se ilustra en la Figura 16, se puede observar los factores mencionados por las empresas analizadas que estimulan a las futuras generaciones a desear continuar y participar activamente en la empresa familiar. El factor más mencionado fue involucrando a las futuras generaciones en la empresa, algunos mencionaron que hacerlo desde pequeños contribuía mucho y a través de actividades como vacacionistas. Uno de los participantes mencionó: «Meternos con la gente, siempre estuvimos involucradas... Influyó bastante el amor que uno le tiene a la familia pues a mi mamá que yo sabía que ella ya necesitaba apoyo» (Empresario 13). Una de las empresas también comentó:

«Nos abrieron las puertas desde muy pequeños...y entonces uno se empieza a involucrar solito en ese tipo de actividades, hasta que... Me empezaron a ofrecer puestos laborales dentro de pequeños proyectos los cuales me pagaban porque realizaba el trabajo que se me solicitaba y entonces empiezas a sentir un placer porque trabajas en algo que te gusta y recibiste una remuneración por eso que hiciste» (Empresario 15).

Otro factor que consideran influyente es el ejemplo y las acciones que la nueva generación logra percibir y observar, como comentó uno de los participantes: «No se necesita muchas veces decir algo, se necesita mostrar algo... Ellos han palpado, han percibido y han visto el sacrificio y esfuerzo que se ha hecho desde el principio de la empresa» (empresario 19). Lo que ellos perciben, es lo que los motiva o no a querer ser parte de ese sueño y adoptar la filosofía de la empresa «El mismo crecimiento de la empresa nos motivó, el tenerle amor al trabajo que mi papá estaba haciendo por nosotros» (empresario 21).

Por último, mencionaron que darles la libertad de escoger pertenecer o no y buscar lo que realmente les apasionaba era relevante. Ya que, las habilidades y conocimientos que adquirieron podrían utilizarse a favor de la empresa y enriquecerla. Además de ampliar el panorama y ver otros puntos de valor que podrían implementarse que permitirían el crecimiento de la empresa, retribuyéndoles de una u otra

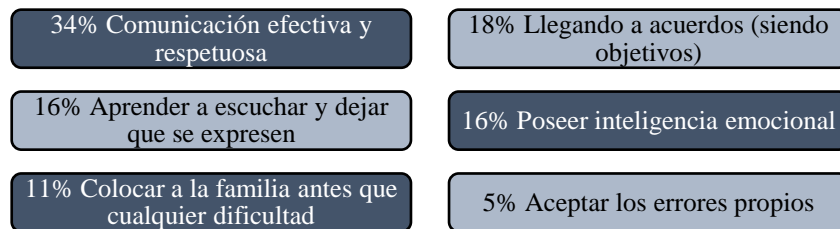
manera por la contribución o el trabajo que realizaron, de tal manera que se sientan parte de la empresa.

Como mencionaron dos de los participantes analizados:

«Realmente a mi desde pequeño siempre me gustó este giro de negocios y mi hermana que pues tuvo el beneficio de que se implementó un departamento para que ella pudiera estar dentro de la empresa haciendo lo que le gusta» (Empresario 24).

«En mi caso mis hijos han visto mi entrega, mi entusiasmo, lo que me apasiona mi trabajo, lo que da el trabajo, entonces mis tres hijos siempre hablaron de querer trabajar en la empresa, pero porque vivieron desde pequeños escuchándome no hablar cosas negativas de mi trabajo, sino todo lo que queríamos lograr, lo que estábamos alcanzando, que es lo que queríamos hacer, nuestra visión hacia dónde queríamos ir... Cuando yo agarre la empresa fue por no querer que la empresa se cayera por el esfuerzo de mi papá entonces lo mismo está pasando ahorita han visto el esfuerzo, esa dedicación entonces se traspasó de generación en generación. En las vacaciones yo me llevaba a mis hijos a trabajar para que ellos vieran...si vivieron esa experiencia, ellos no fueron ajenos a la empresa durante todos estos años al contrario ellos sí se involucraron de una forma de vacaciones, ir a ver qué es lo que la empresa hacía, ellos me preguntaban, si ellos querían saber más pues se pasaban con otros departamentos para que los instruyera...yo tenía hasta una como media cuna en la oficina entonces ellos crecieron dentro de la empresa» (Empresario 9).

Figura 17. Solución de conflictos en la familia relacionados con la empresa



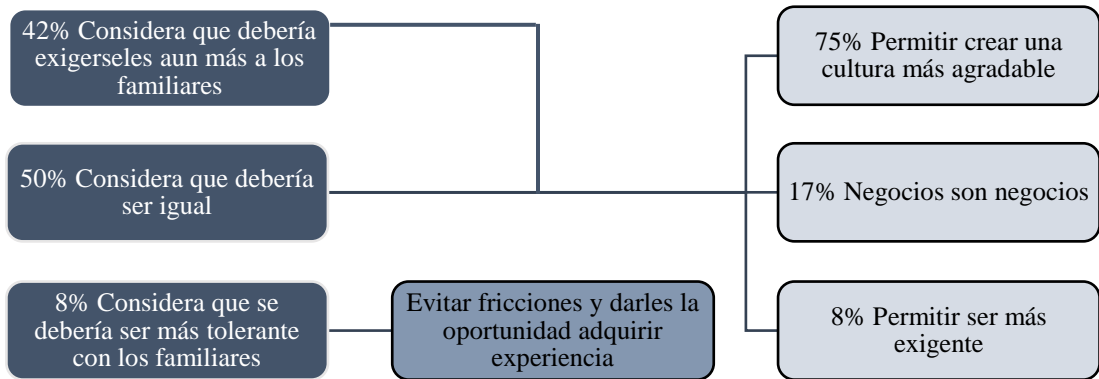
Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se detalla en la Figura 17, se puede observar las prácticas utilizadas por las empresas analizadas para resolver conflictos relacionados con la empresa y que no afecten o fracturen su relación familiar. El 34% de las empresas familiares concordó que el reto más grande es lograr tener una comunicación clara y respetuosa sin perder los estribos. También se mencionó la importancia de escuchar y dar apertura a que se expresen libremente. Uno de los participantes comentó:

«Entonces él piensa una cosa y afirma que te lo dijo, pero no lo dijo nunca, lo pensó o dijo otra cosa que lo que pensó entonces es ahí donde si hemos tenido mucho conflicto... entonces ahora le digo sabes que mejor ahora te voy a mandar chat de qué es lo que quiero que hagamos así las cosas quedan por escrito» (Empresario 11).

Mencionaron que es importante separar los espacios y siempre colocar a la familia antes que un conflicto manteniendo la unidad familiar. Por lo que, consideran importante llegar a acuerdos, trabajar en desarrollar la inteligencia emocional para sobrellevar los conflictos de la mejor manera posible sin perder el control, aceptando los errores propios y aprendiendo a no enfocarse en el problema, sino en su solución.

Figura 18. Trato entre colaboradores de la familia y externos



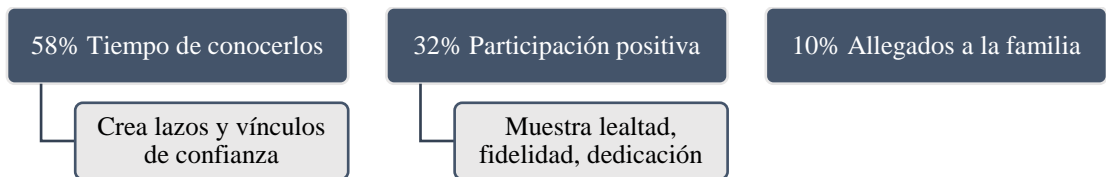
Fuente: Elaboración propia (2020)

A través de la Figura 18, se puede observar la opinión de las empresas analizadas sobre cómo debería ser el trato entre colaboradores externos y de la familia. Solamente el 8% de las empresas analizadas considera que el trato hacia los familiares debería ser más tolerante que con los colaboradores, para evitar fricciones, malentendidos y por ser familia se merecen la oportunidad de adquirir experiencia y demostrar su potencial.

Sin embargo, el 50% considera que el trato debería ser igual, mientras que el otro 42% considera que a los colaboradores que son familiares se les debería exigir aún más. Ambas partes concuerdan que esto permite crear una cultura más agradable entre colaboradores externos y familiares, mejora el trabajo en equipo y las relaciones, permitiendo que los colaboradores se sientan parte de y se identifiquen con la empresa.

Uno de los participantes comentó: «Manejamos las puertas abiertas, muchas veces los colaboradores hacen recomendaciones de mejora o de cambios internos y todo eso nosotros como junta directiva lo evaluamos porque consideramos que la opinión es importante» (Empresario 24). Por otro lado, también comentaron que son negocios, por lo que al entrar en la empresa todos son colaboradores y deben entregar resultados como todos los demás.

Figura 19. Factores que aumentan la confianza entre colaboradores externos y la familia

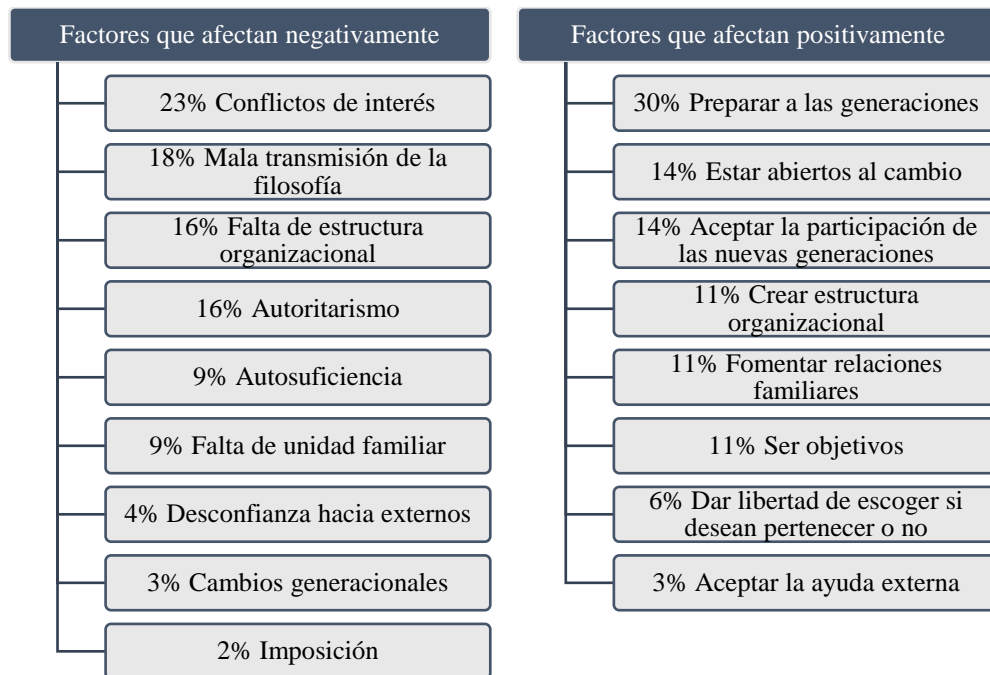


Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se ilustra en la Figura 19, se pueden observar los factores mencionados por las empresas analizadas que aportan a crear confianza entre colaboradores externos y la familia. El más significativo fue el tiempo que tienen de conocer a la persona, porque por medio del tiempo de trabajo se logra conocer a la persona, sus valores y sus intenciones. Por otro lado, también comentaron que a través de la participación que poseen dentro de la empresa, si se identifican, creen, fidelizan y muestran dedicación. Y por último un reducido porcentaje mencionó que confiaban en personas allegadas a la familia.

C. SUCESIÓN

Figura 20. Factores que influyen en el éxito o fracaso de la sucesión



Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se detalla en la Figura 20, se puede observar los factores mencionados por las empresas familiares que influyen en el éxito y fracaso de la sucesión en las empresas familiares. Entre los factores que afectan negativamente mencionaron: los conflictos de interés entre los miembros, como uno de los participantes comentó: «velar por los beneficios propios y no por los de la empresa, perdiendo fortaleza» (empresario 12), no transmitir el espíritu que sostiene a la empresa, su importancia y valor a los involucrados hasta el momento de la sucesión. «educar con visión de propietario, sin enseñarles cómo hacerlo crecer» (empresario 1).

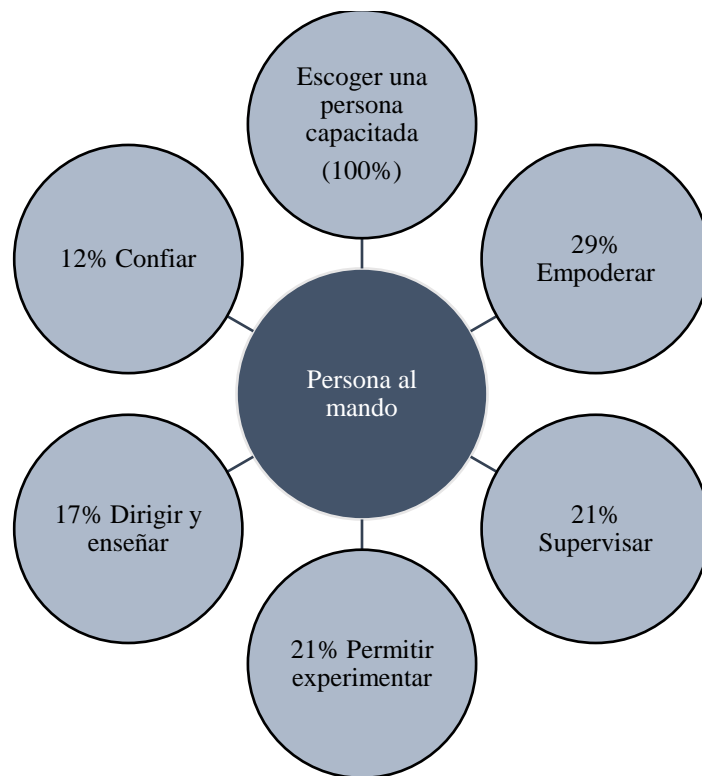
Otro de los factores es la falta de estructura en la que se establecen roles bien definidos, las reglas claras que rigen a la familia y la documentación de la información pertinente. Así también, el autoritarismo (mucho más en el fundador) de no soltar el control, no delegar y no estar abierto al cambio, limita y desmotiva a las demás generaciones a participar activamente. Considerarse autosuficientes y ser

herméticos con el apoyo externo y, aún peor, con el mismo apoyo interno es otro de los factores que afectan negativamente a la empresa. Esto se acopla a lo mencionado en el marco teórico sección E.⁶

Entre los factores positivos mencionaron que se debía preparar a las generaciones enseñando la filosofía, fomentando el amor por la empresa y colaboradores, guiar, supervisar, transmitir la experiencia, permitirles ver y vivir los sacrificios, esfuerzos, luchas y necesidades. Estar abiertos al cambio aceptando la participación de las distintas generaciones, como el apoyo externo. Fomentando las relaciones familiares creando sinergia. Uno de los participantes analizados comentó:

«Si uno quiere crecer y ser grande tiene que apoyarse... en la casa tengo normas por ejemplo navidad, en navidad nadie puede faltar a esta casa, aunque estén del otro lado del planeta tienen que estar aquí, ese día todos están aquí, todos festejamos navidad nietos, nueras, todos» (Empresa 16).

Figura 21. Prácticas para delegar



Fuente: Elaboración propia (2020)

Por medio de la Figura 21, se pueden observar los factores mencionados por las empresas analizadas que influyen, facilitan o deben tomarse en cuenta para delegar y permitir el crecimiento de la empresa. Primeramente, se mencionó que la persona al mando tiene que estar dispuesta a soltar, depende mucho de su disposición el éxito o fracaso del cambio de mando en la empresa. Se llegó a un acuerdo de que la

⁶ IV.E

persona que se escogiera para tomar el puesto debe ser alguien capacitado, que cumpla con los requisitos y competencias que el área requiriere.

Entre los distintos factores se comentó la importancia de que la persona al mando realice ciertas acciones con la persona que tomará su lugar: primero, empoderar a través de la enseñanza de prácticas, bases y atribuciones; segundo, evaluar la funcionalidad y la integración con el resto de colaboradores que estarán a su cargo; tercero, supervisar su trabajo dando libertad para sugerir cambios y experimentar si priva la creatividad; por último, mostrar apertura para resolver dudas y fomentar la confianza en las habilidades, principios y acciones que desempeñará. Así lo expresan dos de los participantes:

«Aquí ya estuvieron sentados los nietos entonces les dije: miren mucha yo quiero oír que piensan ustedes, cuáles son sus inquietudes, qué les gustaría hacer en la vida y como pudieran en un momento colaborar con la empresa... es la apertura que se tiene que ir dando en la transición generacional de la empresa... va a depender de que autoritario y necio sea el fundador para querer que siempre se haga como él dice... a mí me encanta darles participación a todos y que todos den ideas» (Empresario 7).

«Él ha visto cómo son las cosas y nos hace una presentación o una planificación de algo de lo que él vio y que podría implementarse... y se lo aprobamos o no para que él lo eche a andar... y que hay cosas que le decimos mira necesitamos esto cómo lo podemos mejorar entonces él busca y nos presenta... él está viendo cómo se involucra que de verdad aporte valor» (Empresario 14).

VIII. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo era realizar una guía que ayude a las empresas familiares a implementar una base sostenible desde la creación hasta la sucesión de las distintas generaciones. A lo largo del trabajo se pudo observar que las empresas familiares son un pilar en la economía de un país, ya que representan aproximadamente el ochenta por ciento de empresas y contribuyen en la generación de riqueza y empleo. Sin embargo, son organizaciones complejas, que tienden a mezclar los asuntos de la familia con la empresa y rara vez logran crear un equilibrio a través de reglas y normas. Esto se traduce en falta de planificación, dificultando así el tiempo de vida y continuidad de estas organizaciones.

A través del estudio realizado se pudo determinar que una de las partes más importante para el éxito, consolidación y sostenimiento de una empresa familiar es la creación adecuada del protocolo familiar. Este ayuda a plasmar las reglas que guían y dan estructura a la familia, a la empresa y a los accionistas; de esta forma pasa de ser una empresa desorganizada y conflictiva, a ser un equipo con roles bien definidos, trabajando en sinergia con una misma visión en mente transmitida de generación en generación.

La investigación también reflejó que los fundadores de las empresas familiares juegan un papel principal en la vida de estas. Ellos son los encargados de trasladar los principios que dirigen a la organización, las estrategias que la han posicionado, el amor y la libertad para que las siguientes generaciones sientan el deseo de poner sus habilidades en el crecimiento de la empresa, para que sus colaboradores se sientan parte de y para mostrar disposición y aceptar la ayuda de externos cuando es debido.

A partir de los datos obtenidos se definió que la guía debía ir enfocada en reforzar cuatro partes importantes: el establecimiento o reflexión de los principios que dirigen a la organización; la definición teórica de las formas jurídicas y los tipos de gobernanza actuales en Guatemala; la estructura administrativa y la reflexión sobre las reglas que debe poseer; y la estructura para crear el protocolo familiar tomando en cuenta preguntas de reflexión sobre lo que conlleva un plan de sucesión, resolución de conflictos y las distintas formas legales para establecerlo.

De esa forma la guía que se presentó responde a las necesidades que muestran las empresas familiares en Guatemala, que a través de preguntas de reflexión que llevan a la acción dirigen al lector y le permiten entender la importancia de poseer cada estructura para el buen funcionamiento y sostenibilidad de la organización.

IX. RECOMENDACIONES

A la hora de crear el protocolo familiar es importante trabajar con toda la familia, para que realmente cada miembro muestre disposición para su creación. De esta manera, las discusiones de los diversos temas que deben tomarse en cuenta serán enriquecedoras y al finalizarlo se tomará con la debida seriedad, evitando faltas de cumplimiento y logrando que se transmita correctamente en las distintas y futuras generaciones. También, ir aprendiendo de las circunstancias no previstas para adjuntarlas en el protocolo y que estas sean funcionales en el futuro.

Es esencial mostrar la disposición de buscar el apoyo externo ya que abren el panorama para: la adecuada y estructurada creación de la empresa; y la correcta elaboración del protocolo familiar y los distintos puntos esenciales que deben cubrirse. Su aporte es necesario para conocer puntos de vista diferentes y objetivos sobre la salud real de la empresa; para fortalecer y mejorar, usando a favor su experiencia y contactos; y porque no somos autosuficientes, por lo que es bueno crear vínculos con personas externas.

También se recomienda crear principios sólidos, esto requiere tiempo para construir adecuadamente la filosofía que regirá tanto a la familia como a la empresa. No dejarlo solamente en su construcción, sino llevarlo a la acción con el ejemplo, capacitaciones y actividades de recreación, hasta volverlo real en cada miembro de la familia y colaborador. Trabajar de la mano con la nueva generación para mantenerse actualizados y generar nuevas ideas de valor.

Por otro lado, para futuras investigaciones se recomienda lograr diversificar más en la cantidad de años que poseen las empresas en actividad, para lograr medir si posee relación con el tipo de respuestas que se obtienen, también lograr entrevistar a distintas generaciones de la misma empresa para conocer si la perspectiva de sus respuestas cambia o se mantiene. Por último, ampliar las preguntas sobre la filosofía y estrategia para enriquecer mucho más el estudio sobre estos temas.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Alloza, Á. (2015). Argenti, Paul A. (2014), Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. LID Editorial, Madrid. *Nuevas Tendencias*. No. 94, 24-25 .
- Barrutia, J. (2016). *Aspectos jurídicos de las empresas de carácter familiar y sus acuerdos para sociales (grado)*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquin.
- Beltetón Mohr, A. (2015). Características de las empresas familiares en Guatemala. *Revista Académica Eco*, 43-54.
- Castoro, A., & Krawchuk, F. (20 de Mayo de 2020). *4 Tensions in Family Businesses — and How to Work Through Them*. Obtenido de Harvar Business Review: <https://hbr.org/2020/05/4-tensions-in-family-businesses-and-how-to-work-through-them?registration=success>
- Collins, J., & Porras, J. (2000). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 2-13.
- CONSERVIS Abogados. (27 de Agosto de 2020). *Requisitos Y Pasos Para Crear Una Empresa En Guatemala*. Obtenido de <https://conservisabogados.com/blog/requisitos-para-crear-una-empresa-en-guatemala/>
- Craig, N., & Snook, S. (Mayo de 2014). *From Purpose to Impact*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/05/from-purpose-to-impact>
- Davis, J. (2018). *How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business*. Obtenido de Cambridge Family Enterprise Press: <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>
- Davis, J., & Taguiri, R. (1982). *Modelo de los tres círculos*.
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. España: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Estrada, J. G., Pupo, J. C., Rodríguez, Y. B., & Andalia, R. C. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Scielo, ACIMED*. 20 (4), 67-75.
- Fernández, C., Iqbal, S., Ritter, J., & Sadowski, R. (2019). 6 rasgos de las empresas fuertes. *Harvard Business Review*, 1-4.
- IFC Corporación Financiera Internacional. (2018). *Manuel IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Washington, DC: Grupo Banco Mundial.
- Kolowich, L. (06 de julio de 2020). *17 Truly Inspiring Company Vision and Mission Statement Examples*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements>

- MINECO. (2015). *Sistema Nacional de Información MIPYME Guatemala*. Obtenido de Ministerio de Economía : <https://bit.ly/2JyCWsJ>
- Molina, A. (12 de febrero de 2018). *¿Cuál es la diferencia entre clima y cultura organizacional?* Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/cual-es-la-diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional/#:~:text=En%20esa%201%C3%ADnea%2C%20presentamos%20las,entre%20cultura%20y%20clima%20organizacional%3A&text=La%20cultura%20representa%20la%20ve>
- Molina, J. (02 de enero de 2019). Empresas familiares en Guatemala. *Prensa Libre*.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Family business: concepts and models for analysis. *Pensamiento & Gestión. Universidad del Norte*, 116-149.
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaei, F. (septiembre de 2017). *Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative*. Obtenido de Strides in Development of Medical Education: 10.5812/sdme.67670
- Rodríguez, R. (2012). *El Protocolo*. España: Instituto Internacional Bravo Murillo.
- Rubén Rodríguez, G. (2009). LA CULTURA ORGANIZACIONAL UN POTENCIAL ACTIVO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN. *Invenio*, 12 (22), 67-92.
- Ruiz, C. (2020). *Importancia del Consejo de Administración en la Empresa Familiar*. Guatemala: BDO Guatemala.
- Schellenberg, A. S. (2015). *La empresa familiar, su sucesión y las fundaciones panameñas de Interés Privado como medio de sucesión*. Guatemala: UFM Facultad de Derecho.
- Tabor, W., & Vardaman, J. (15 de mayo de 2020). *The Key to Successful Succession Planning for Family Businesses*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. McGraw-Hill.
- Vi, S. (01 de abril de 2020). *¿Son las Mipymes las más afectadas por el Covid-19?* Obtenido de República GT: <https://republica.gt/2020/04/01/son-las-mipymes-las-mas-afectadas-por-el-covid-19/>
- Watkins, M. (27 de marzo de 2007). *From SWOT to TOWS: Answering a Reader's Strategy Question*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2007/03/from-swot-to-tows-answering-a-readers-strategy-question>

XI. ANEXO

A. GUÍA PARA LA CREACIÓN, SOSTENIBILIDAD Y SUCESIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR

«El éxito no es definitivo, el fracaso no es fatal: lo que realmente cuenta es el valor para continuar»

Winston Churchill

El propósito de esta guía es que las empresas familiares en Guatemala logren crear una estructura adecuada y organizada para su sostenibilidad en el tiempo. Para su elaboración se tomó como referencia la investigación bibliográfica y un estudio —a través del método de bola de nieve— dirigido a veinticuatro empresas familiares guatemaltecas que permitieron conocer la situación actual. Así también, para su creación se tomaron en cuenta lineamientos mínimos que toda empresa familiar debe poseer para su sostenibilidad.

Existen distintos y variados conceptos de familia, ya que este es diferente para cada familia. La finalidad de esta guía es adecuarse a las necesidades de todo tipo de familias emprendedoras que deseen comenzar con un negocio propio en Guatemala y empresas familiares existentes para reflexionar sobre lo que ya han construido y establecer un protocolo familiar por escrito, logrando así expandirse de generación en generación. Es decir que aplica para micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

1. FACTIBILIDAD DEL NEGOCIO

«Los dos días más importantes de tu vida son el día en que naces y el día que descubres por qué».

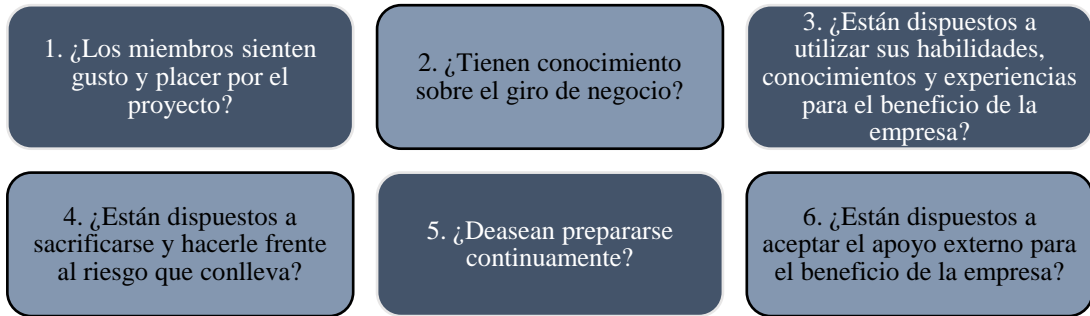
Mark Twain

Primeramente, todos los involucrados deberían sentir un gusto y placer por el proyecto que se desea iniciar, poseer conocimiento sobre el giro de negocio que se tendrá y estar dispuestos a poner sus habilidades, conocimientos y experiencias al servicio del negocio. Así también, tomar en cuenta que la mayor parte de ocasiones implica sacrificio de tiempo y energía; todo proyecto tiene un porcentaje de riesgo ya sea positivo o negativo; es necesario ser de mente abierta y prepararse continuamente para no estancarse; y aceptar el apoyo externo si la empresa lo requiere.

Así mismo, se recomienda realizar un análisis financiero sobre la inversión inicial que conllevará realizar el proyecto. Considerando todos los factores involucrados y el costo que podrían significar, como podría llegar a ser las instalaciones, mobiliario, equipos de computación, entre otros. Esto dará una visión de lo que se necesita y permitirá que puedan trazarse en cuánto tiempo aproximadamente recuperarían su inversión con el proyecto.

Cuestionario sobre los factores para considerar al crear tu empresa familiar

Figura 22. Reflexión sobre los factores para considerar al crear tu empresa familiar



Fuente: Elaboración propia (2020)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

a. Análisis del entorno

El análisis del entorno permite obtener un panorama micro y macro del mercado en el que se desea comenzar, medir su factibilidad y viabilidad. Este también es conocido como análisis PESTEL, ya que permite realizar un estudio sobre seis componentes principales que afectan en cualquier industria los cuales son: el entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico o ambiental y Legal. Su objetivo no es desarrollar una lista exhaustiva, sino lograr identificar aquellos factores clave en cada componente que podrían llegar a afectar positiva o negativamente en el negocio.⁷

b. Filosofía

La filosofía orienta sobre lo que se desea preservar y el rumbo para el progreso, es una guía en el camino a seguir, crea la cultura que se vivirá y trasciende aún en la expansión. Por lo que, primeramente, se recomienda contar la historia de la empresa: sus inicios, su razón de ser, de dónde nació la idea, qué

⁷ IV.D.1

los inspira y los hace diferentes. Así mismo, dejar claro el futuro que persiguen y desean crear; los objetivos y enfoques para lograr cumplirlos; y los valores que rigen a la familia. Es importante aclarar que la filosofía es auténtica y única, ya que se descubre, se deduce del interior y no del exterior.⁸

1) Visión

La visión describe la posición futura que espera tener la empresa. (Kolowich, 2020) Debe ser una meta grande y ambiciosa que aplique para toda la organización, por un lado: concreta, visible, tangible y real; y por otro lado medible en un tiempo determinado que requiera de 10 a 30 años de esfuerzo para completarlo. Pero, no se trata simplemente de trazarse una meta, se trata de comprometerse y entender que es un desafío enorme y muchas veces será abrumador.

Esta debe ser clara y convincente, capaz de capturar a las personas, por lo que, es necesario que sea entendible, fácil de recordar y creíble. Al crearla se debe pensar en objetivos alcanzables, en los competidores, el modelo a seguir y la transformación interna. Así también, debe ser una descripción vívida que enganche, motive y haga vibrar a las personas, que muestre pasión, emoción y convicción. Preguntarse ¿cómo les gustaría verse? ¿cómo deberían sentirse quienes trabajan en la empresa? Y tomar decisiones que construyan una compañía visionaria y no solamente una visión (Collins & Porras, 2000).

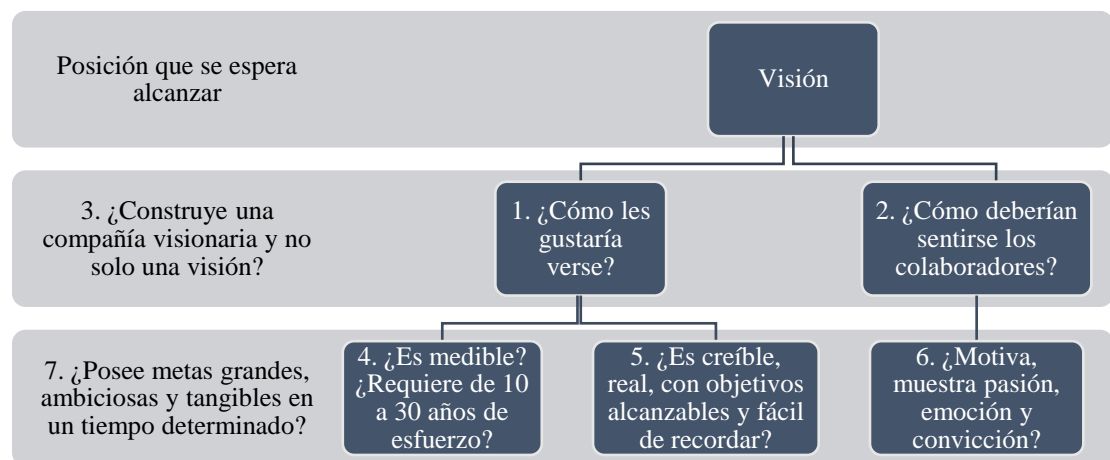
Ejemplos de visión:

Google: Proporcionar acceso a la información en un solo clic.

Nordstrom: Servir mejor a nuestros clientes para ser siempre relevantes en sus vidas y formar relaciones duraderas.

Cuestionario sobre la visión de tu empresa

Figura 23. Reflexión sobre la visión de tu empresa



Fuente: Elaboración propia (2020)

⁸ IV.A.1

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

2) Misión

La misión define el negocio de una empresa, sus objetivos y su enfoque para alcanzar esos objetivos orientados a la visión de la empresa. (Kolowich, 2020) Es una guía que debe inspirar, crear pasión, disciplina, constancia y amor por lo que se hace y por el futuro que se ambiciona. Debe inspirar a cada persona dentro de la organización, ya que ellos son los que la transmitirán a largo plazo, por lo que es necesario atraer personas que vayan acorde a la filosofía de la empresa. Esta según la época y circunstancias puede reescribirse, sin embargo, siempre debe ir acorde al propósito, visión y valores de la empresa (Collins & Porras, 2000).

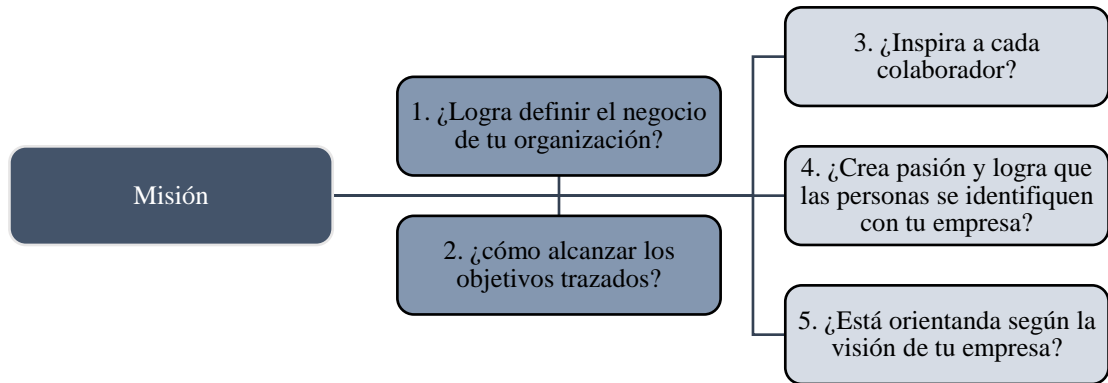
Ejemplos de misión:

Google: Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.

Nordstrom: Dar al cliente el mejor servicio y variedad, calidad y valor de productos.

Cuestionario sobre la misión de tu empresa

Figura 24. Reflexión sobre la misión de tu empresa



Fuente: Elaboración propia (2020)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

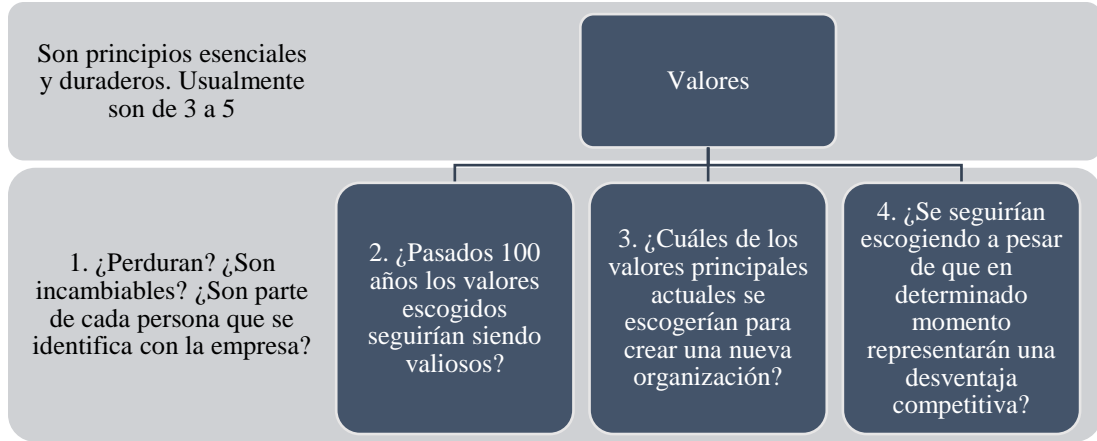
3) Valores

Los valores son la esencia y principios duraderos de una empresa. Usualmente las empresas tienden a poseer de tres a cinco valores principales, puesto que estos deben ser total y completamente centrales y las persona deben poder recordarlos y hacerlos parte de sí ya que no son cambiables, son los que perduran independientemente de las circunstancias y/o situaciones externas. Es necesario aplicar y poseer muchos otros valores, la diferencia es que estos si tienen la capacidad de cambiar con el tiempo y sirven como estrategia y normas culturales.

Al escoger estos valores principales vale la pena preguntarse: si pasados 100 o más años los valores que se escogieron seguirán siendo válidos y valiosos, si se estuviera creando una nueva organización el día de mañana con otro giro de negocio cuáles de los valores principales actuales se escogerían (si es que se escogería uno), se seguirán manteniendo a pesar de que en determinado momento uno o varios de ellos representarán una desventaja competitiva, puesto que la respuesta a estas preguntas definirán qué valores son principales y cuáles sólo son una estrategia (Collins & Porras, 2000).

Cuestionario sobre la creación de los valores de tu empresa

Figura 25. Reflexión sobre los valores de tu empresa



Fuente: Elaboración propia (2020)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

2. FORMA JURÍDICA Y GOBERNANZA DE LA EMPRESA

Es importante establecer el tipo de sociedad en el que se instituye la empresa, el proceso de creación de una sociedad dura entre 1 a 3 meses, este ya es permitido realizarlo por medio de la página del registro mercantil (adjuntando los documentos requeridos) y es necesario disponer de un presupuesto para todos los trámites legales que sean necesarios. Se recomienda desde un inicio abocarse a una persona con experiencia y conocimiento legal para escoger la sociedad más conveniente para la estructura de empresa que se desee poseer y establecer adecuadamente el acta de constitución.

a. Tipo de sociedad

En Guatemala existen distintos tipos de sociedades, conocidas como sociedades mercantiles, las cuales son: la sociedad colectiva, comandita simple, comandita por acciones, responsabilidad limitada, y la anónima. Estas poseen varios elementos en común: primeramente, no se permiten sociedades unipersonales, lo que indica que es la unión de uno o más socios; están organizadas mediante un contrato; al inscribirla obtiene personalidad jurídica diferente a la de los socios, por lo que su registro es constitutivo; posee patrimonio propio; y su finalidad es lucrativa (Barrutia, 2016).⁹

b. Acta de constitución

El acta de constitución se rige por el código de comercio. Primeramente, se establece la propiedad la que está conformada por todas aquellas personas que han invertido en la empresa y reciben remuneraciones por título de acciones que poseen. Se establece el tipo de sociedad mercantil; la denominación social, que es el nombre legal de la sociedad; el nombre comercial; el objeto, en el que se establece los distintos giros de negocio que podría llegar a tener la sociedad; y el domicilio fiscal donde operarán.

También, se establece el capital social autorizado para la sociedad; cómo estará representado y dividido; y su valor. Se estipula el capital suscrito y pagado por cada uno de los socios, como el valor por acción; los derechos de los accionistas; el derecho preferente de suscripción de las acciones; títulos de acciones; transferencia de acciones; y los órganos de la sociedad que son la asamblea, el órgano de administración y la gerencia.

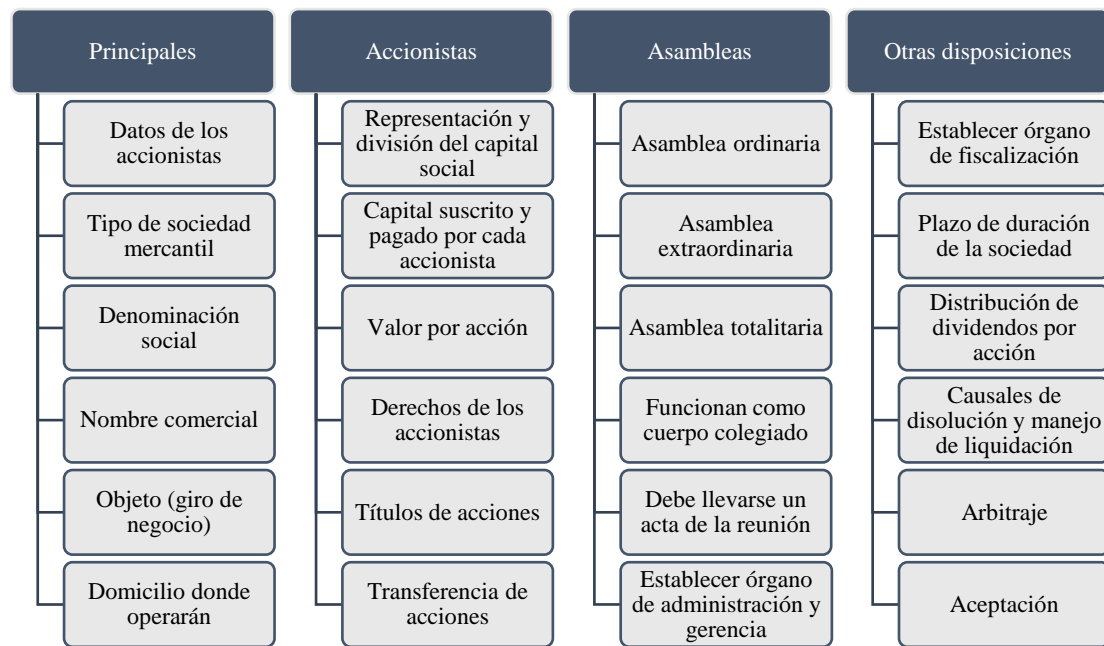
Se establecen los distintos tipos de asambleas que pueden tener los accionistas: la asamblea ordinaria que debe realizarse obligatoriamente, por lo menos una vez al año durante los primeros cuatro meses del año; la asamblea extraordinaria que es para cuestiones específicas como la modificación de la escritura social. Estas pueden llevarse a cabo en cualquier momento, pero deben ser anunciadas con anticipación por un medio formal y cumplir con el quórum establecido. Un accionista puede enviar a un representante legal si este muestra un papel firmado con la cantidad de acciones que está representando.

⁹ IV.C

También existen asambleas totalitarias que se dan sin convocatoria previa, si la totalidad de accionistas o su representante están presentes, por unanimidad están de acuerdo en celebrarla y aprueban la agenda. Las asambleas son presididas por el presidente del consejo de administración o administrador único, el acta de la reunión debe ir firmada por éste y el secretario. Ya que funciona como un cuerpo colegiado al votar se realiza lo que la mitad más uno, de las acciones diga.

Entre otras disposiciones se establece el órgano de administración y sus atribuciones; la gerencia y representación legal; fiscalización; el plazo de duración de la sociedad; la distribución de dividendos por acción; causales de disolución de la sociedad y el manejo de la liquidación y división; arbitraje, este se establece por diferencias que no puedan resolverse amigablemente; y la aceptación que requiere la firma de cada accionista (CONSERVIS Abogados, 2020).

Figura 26. Consideraciones para tomar en cuenta en la constitución de tu empresa



Fuente: Elaboración propia (2020)

c. Tipo de gobernanza

En las sociedades mercantiles existen dos formas de constituir el órgano de administración: la primera es que corresponda a un administrador único; y la segunda es a través de un consejo de administración. Si la empresa está comenzando, se recomienda que se comience como administrador único y cuándo la empresa ya muestre una tendencia de crecimiento, establecer un consejo de administración en el que se acepten miembros familiares como externos.

Independientemente de cómo se constituya, el órgano de administración es elegido en la asamblea ordinaria anual por voto acumulativo y los miembros son electos por mayoría (simple, reforzada o por

unanimidad). La asamblea también puede seleccionar uno o más suplentes y tanto estos como los administradores pueden durar en sus funciones hasta un máximo de tres años, aun así, pueden ser reelectos para futuros periodos.

Para ser administrador y suplente no se requiere ser accionista, cabe mencionar que el administrador único o presidente del consejo de administración no puede fungir como gerente general. Ahora bien, cuando se establece un consejo de administración se recomienda que este esté constituido por un mínimo de tres y un máximo entre 7 a 9 miembros. En su primera reunión después de ser electos, deben decidir quién desempeñará el cargo de presidente, vicepresidente, secretario y de ser más de tres los demás se toman como vocales.

Sus reuniones las puede convocar uno de los administradores o la gerencia, la convocatoria debe realizarse por escrito con el lugar, día, hora y agenda de la reunión; con por lo menos dos días de anticipación a la fecha señalada. Funciona como cuerpo colegiado por lo que las decisiones son por mayoría de voto, la reunión se celebra si y sólo si asiste la mitad más uno de los miembros. Un miembro, si no puede asistir, puede delegar por carta-poder su representación a un administrador o suplente quien ejercerá el voto del representado. (CONSERVIS Abogados, 2020)

3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y SUS REGLAS

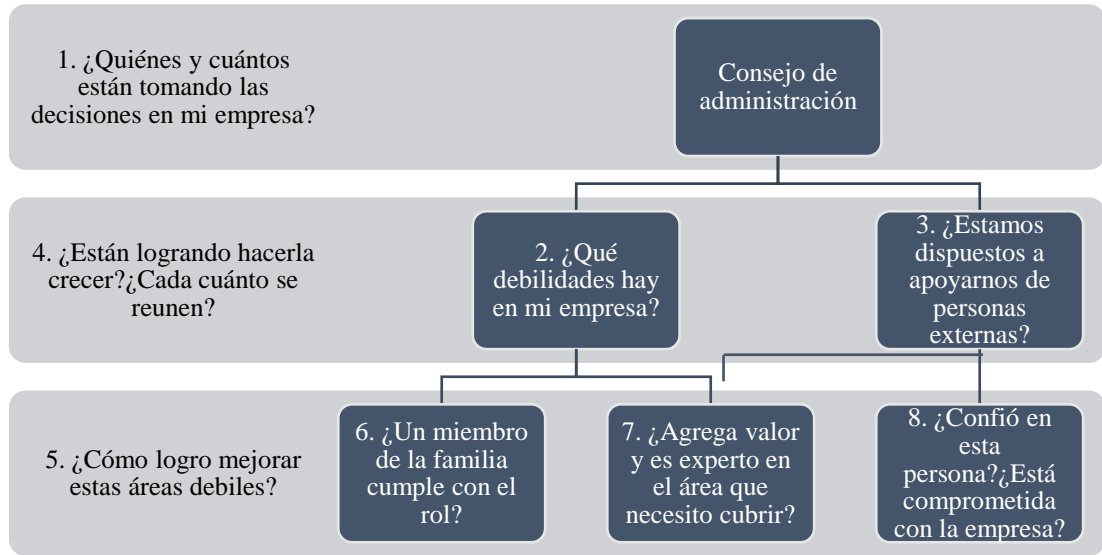
«Cuando tú amas: deseas hacer cosas para... deseas sacrificarte por... deseas servir a...»
Ernest Hemingway

El consejo de administración es el encargado de dirigir, supervisar y controlar la administración; también da las instrucciones a la gerencia para la ejecución de sus resoluciones. Ellos establecen la remuneración y atribuciones de la gerencia; así como sus traslados o despido. Su función es velar por el buen funcionamiento, el crecimiento y definir, diseñar y ejecutar la visión estratégica de la empresa. Por lo que, al escogerlos se debe pensar en las debilidades que se tienen.

Como se pudo observar en el estudio, los miembros del consejo deben agregar valor a la empresa, ser expertos que logren contribuir en el crecimiento y personas en las que se confíe y se tenga comodidad. Se debe poseer la capacidad de dar apertura a personas externas, si ningún miembro de la familia cumple con el rol que se necesita mejorar, que contribuyan con su experiencia, visión externa, opinión imparcial y objetiva. Se les debe exigir puntualidad en las fechas establecidas de reunión, compromiso, el respeto mutuo y mantenerse actualizados de la situación actual interna como externa de la empresa.

Cuestionario sobre la estructura administrativa de tu empresa

Figura 27. Reflexión sobre la estructura administrativa de tu empresa



Fuente: Elaboración propia (2020)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

4. CREACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR O CARTA MAGNA

«El ABC de las empresas familiares empieza con la elaboración de la Carta Magna Familiar»
José Molina

El protocolo familiar o carta magna es un documento legal que crea la estructura y organización entre la familia y la empresa, a través de reglas claras y específicas –establecidas por la familia– bien documentadas. También, toma en cuenta el plan de sucesión y la resolución de conflictos entre los miembros de la familia, y las decisiones que se toman sobre estos temas son las que se redactan en el protocolo. Este se debe establecer de forma legal, en Guatemala se puede constituir como un acuerdo parasocial, sin embargo, existen otras opciones como lo son las fundaciones de interés.

Para toda familia que tenga el deseo de mantener su legado es indispensable que en algún punto se planteen y realicen su protocolo familiar. Se recomienda que, si la empresa se encuentra en sus inicios, primeramente, logre establecerse en el mercado y comience a generar utilidades. Logrado este objetivo, es importante preguntarse si la familia estaría dispuesta y le interesaría realizar un protocolo familiar, entendiendo que su función es hacer sostenible la empresa familiar. Decidido esto y llegando a un acuerdo familiar, primeramente, se debe pedir el apoyo de un asesor o asesores expertos en su elaboración que los dirijan y guíen en toda la creación, evitando dejar vacíos, tocando temas delicados, siendo mediador en las discusiones en momentos de mucha intensidad entre los familiares, abriendo el panorama en temas que quizás no se habían considerado y su buena implementación.

Usualmente se pasa por tres etapas al poseer un asesor: el diagnóstico, que le da un panorama al experto sobre la situación actual de la empresa y cada miembro de la familia, por lo que, se realizan varias entrevistas individuales y grupales; el desarrollo del protocolo, en el que se debaten y discuten los diversos temas que se establecerán hasta llegar a un acuerdo; y su implementación. Este debe actualizarse e incorporar nuevas enseñanzas según situaciones que no se hayan contemplado. Su creación es todo un proceso de aprendizaje para los involucrados y la empresa.

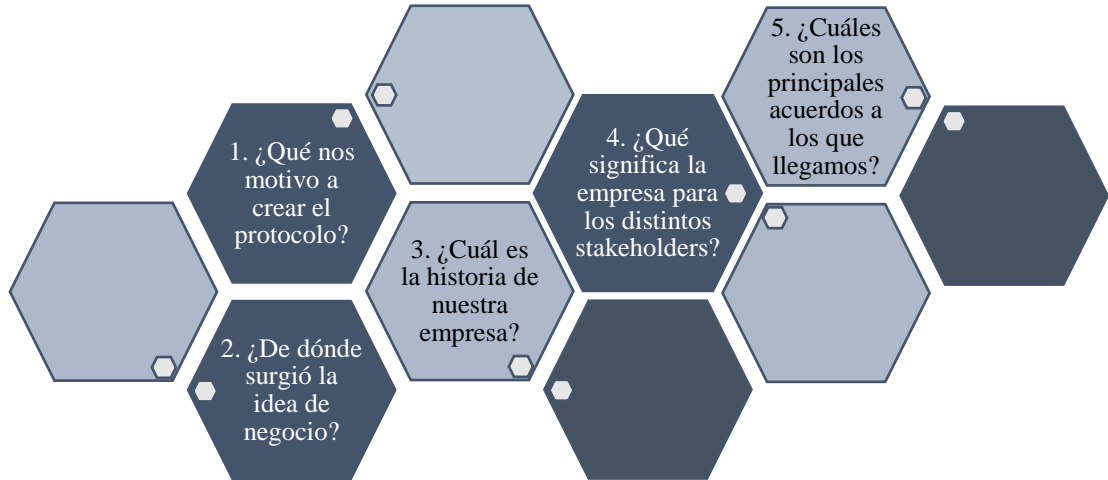
Las asesorías tienden a cobrar por sesión y el monto en Guatemala tiende variar entre Q1,000.00 – Q5,000.00 la cantidad de sesiones varía según la extensión de la familia, el tiempo de debate en los diversos temas a tratar y la asistencia a reuniones extras por consultas o resolución de un conflicto. Su elaboración puede durar por más de un año o mínimo seis meses, nuevamente depende y varía de familia en familia.

a. Contenido

Para elaborar el contenido del protocolo es necesario que todos los miembros de la familia estén dispuestos a elaborarlo, ya que, que cada uno debe expresar sus puntos de vista, generar ideas, para crear un ambiente de discusión enriquecedor y al final se pueda llegar a un consenso entre todas las ideas que se mencionaron. Es recomendable comenzar con una introducción, la que de preferencia deberá realizarse al finalizar todos los puntos del protocolo para tener un panorama más amplio.

Cuestionario sobre los factores para considerar en la redacción de la introducción del Protocolo Familiar

Figura 28. Factores para considerar en la redacción de la introducción



Fuente: Elaboración propia (2020)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

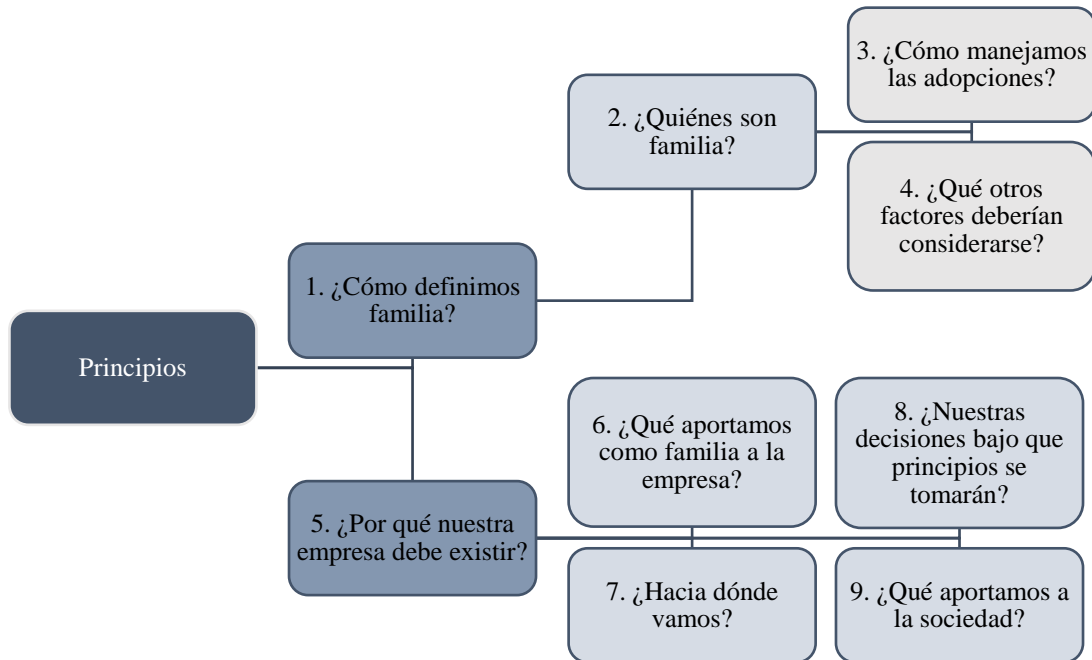
Según un estudio sobre las líneas de fallo en las empresas familiares (Castoro & Krawchuk, 2020) indica que los cuatro factores más comunes que hacen fallar una empresa son: La falta de un propósito compartido, de confianza, el control de la empresa y la hipocresía. Cada generación de la familia crece en un ambiente que puede llegar a cambiar sus puntos de vista. Sin embargo, los familiares que lideran en la empresa deben ser capaces de vivir y declarar orgullosamente qué, para quién y por qué hacen lo que hacen, de esta manera sin importar lo que los rodee, siempre tendrán un mismo objetivo que los guíe.

Por lo que, primeramente, es necesario definir el concepto de familia quienes son y quiénes no, si se toma en cuenta solamente a aquellos que son familia por consanguinidad o también a la familia política. Se estipula si los hijos fuera del matrimonio y/o adoptivos forman parte, hasta qué edad. Por otro lado,

también se deben plasmar los principios que rigen a la familia, en esta parte se coloca la filosofía que los dirige y los hace auténticos.¹⁰

Cuestionario sobre los principios que rigen a tu familia y empresa

Figura 29. Reflexión sobre los principios que rigen a tu familia y empresa



Fuente: Elaboración propia (2020)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

¹⁰ XI.A.1.b

8. _____

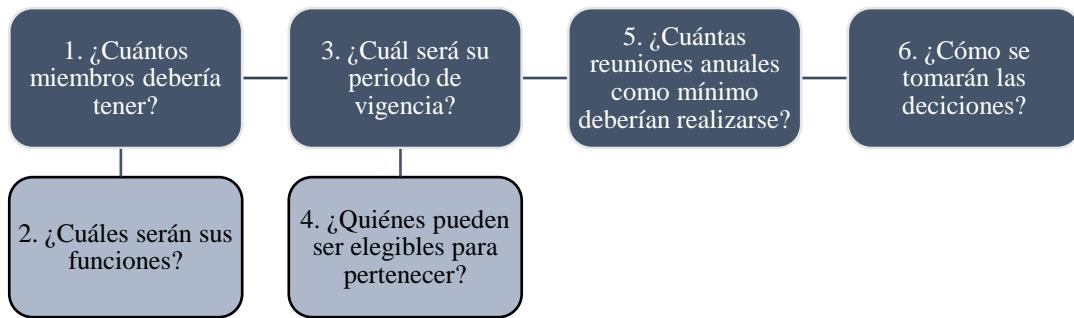
9. _____

Teniendo claro quiénes son familia es necesario crear un consejo familiar. El consejo familiar tiene como objeto ser una conexión entre la familia y la empresa, en otras palabras, son los encargados de conocer la situación de la empresa y comunicarlo a los demás miembros de la familia. Es recomendable que se encuentre conformado entre 5 a 9 miembros escogidos por la familia, tener entre 2 a 6 reuniones anuales y tomar decisiones por voto mayoritario.

Que el periodo de los miembros en el consejo sea limitado para darle la oportunidad a otros miembros de liderar. Entre otras cuestiones a considerar, se debe definir a qué edad se permitirá el ingreso de las futuras generaciones a tener una participación activa en la familia y poder ser electos para ser parte del consejo familiar. Es recomendable darles participación, para involucrarlos, hacerlos sentir parte y observar sus capacidades para futuros puestos estratégicos. Sin embargo, es la familia quien decide las distintas disposiciones que regirán al consejo familiar.

Cuestionario sobre los factores para considerar para el consejo familiar

Figura 30. Factores para considerar para el consejo familiar



Fuente: Elaboración propia (2020)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

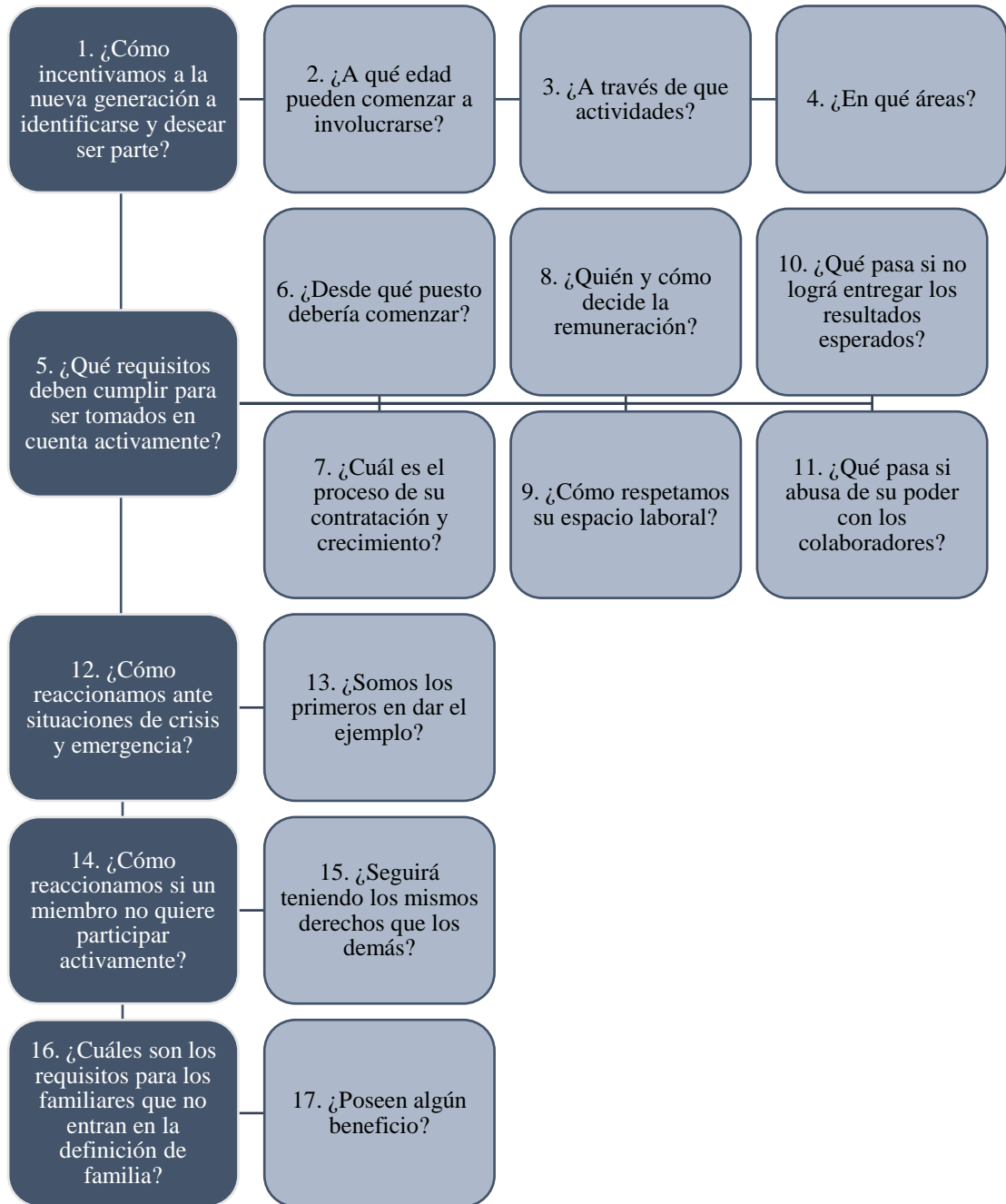
Así también, es necesario establecer las reglas que regirán a la familia con respecto a la empresa, tocar temas sobre cómo pueden o no entrar a la empresa, cómo se incentiva a las nuevas generación a identificarse y desear ser parte de la empresa familiar, quiénes pueden ocupar puestos estratégicos, el trato será igual que con los demás trabajadores, serán los primero en dar el ejemplo si se da la necesidad de hacer sacrificios –por las distintas circunstancias que puedan presentarse– La empresa debería sufragar gastos como seguros de vida, estudio y pensión para la familia.

Son muchos factores los que se ven involucrados en este tipo de reglas y se recomienda ser creativos con respectos a todas las posibles circunstancias que podrían presentarse y representar una dificultad. Tales como: qué pasa con aquellos miembros que no desean involucrarse en la empresa, tendrán derecho a los mismos derechos que los miembros que si se involucran, se permite la participación de cónyuges o parejas de hecho, se dará oportunidad a los familiares que no pertenecen a la definición de familia, cuáles serán los requisitos.

Entre otras preguntas a discutir: a qué edad, cómo y en qué puestos puede involucrarse a las nuevas generaciones, se debería exigirles preparación académica, experiencia, de cuántos años, en qué tipo de puestos, cómo y quién decidirá la remuneración de la familia, debe ser igual que con otros colaboradores en el mismo rango, qué se debería hacer con los familiares que no están cumpliendo con los resultados esperados de su puesto, qué pasa con aquellos miembros que no cumplen con todos los requisitos para un puesto, qué pasa si abusan de su poder con colaboradores externos.

Cuestionario sobre las reglas que rigen a la familia en la empresa

Figura 31. Factores para discutir en las reglas que rigen a la familia en la empresa



Fuente: Elaboración propia (2020)

1. _____
- _____
2. _____
- _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

12. _____

13. _____

14. _____

15. _____

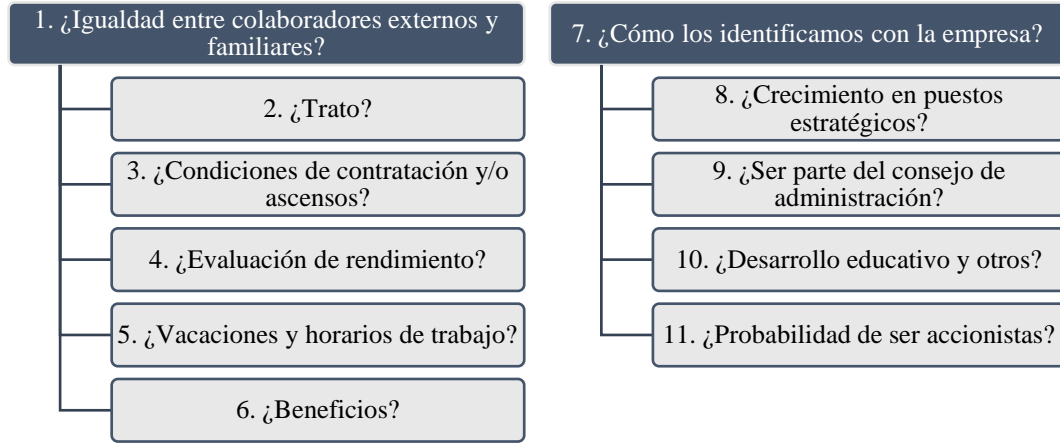
16. _____

17. _____

Entre otras reglas que deben discutirse es el trato para los colaboradores externos a la familia y si este debería o no ser igual para con la familia. La importancia de dejar claro este tema es para evitar conflictos entre ambas partes, ocasionar que exista un clima laboral tenso y llegar a perder colaboradores de confianza y decisivos. En las empresas familiares el crecimiento para colaboradores externos usualmente es nulo o poco probable, lo que también tiende a desmotivarlos. Por lo que, es necesario establecer reglas estratégicas para retener ese personal que contribuye en el crecimiento de la empresa.

Cuestionario sobre las reglas estratégicas para los colaboradores externos a la familia

Figura 32. Factores para discutir sobre las reglas estratégicas para los colaboradores externos a la familia



Fuente: Elaboración propia (2020)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

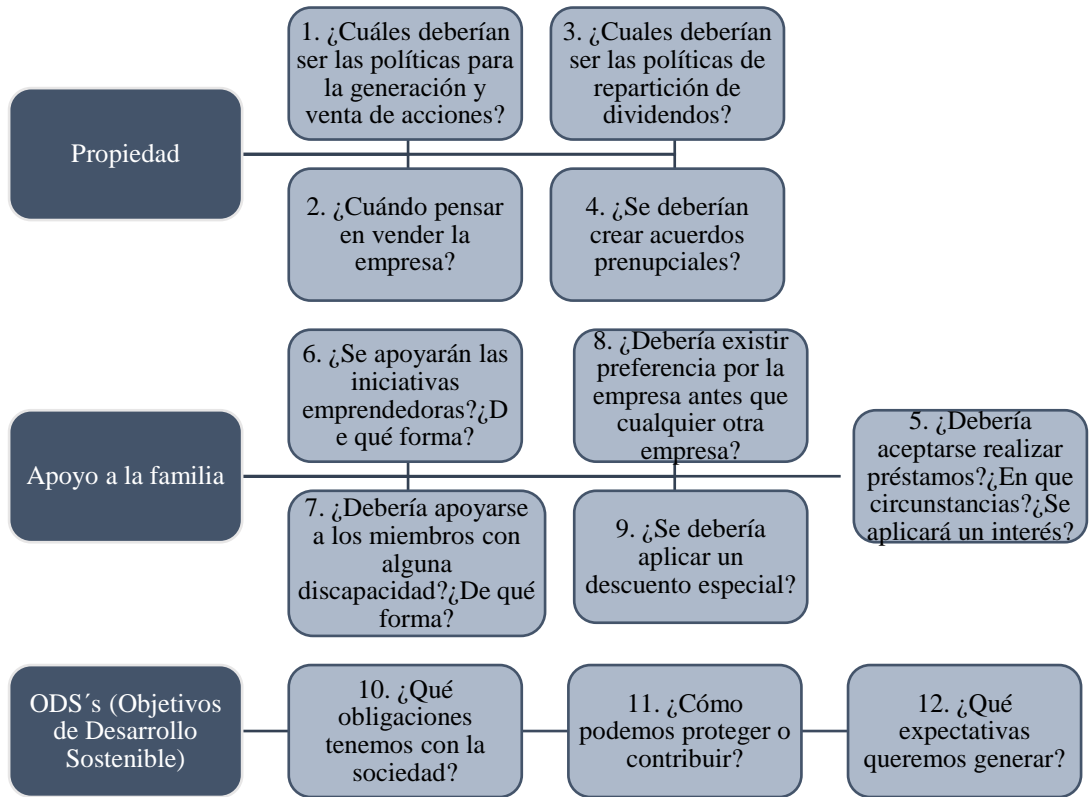
10. _____

11. _____

Entre otras disposiciones y reglas a considerar se debe evaluar el futuro de la empresa como: el hecho de si debería o no seguir siendo familiar y si se podría aceptar la participación de otros propietarios. El apoyo en casos específicos a los miembros de la familia y obligaciones específicas con respecto a los productos y/o servicios de la empresa. Por último, cada vez prolifera más la importancia de la conciencia social y ambiental, por lo que es necesario tomar en cuenta las reglas no solo de estos mencionados, sino en general de los ODS's (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

Cuestionario sobre otras reglas a tomar en consideración

Figura 33. Reflexión sobre otras reglas a tomar en cuenta



Fuente: Elaboración propia (2020)

1. _____

 2. _____

 3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

12. _____

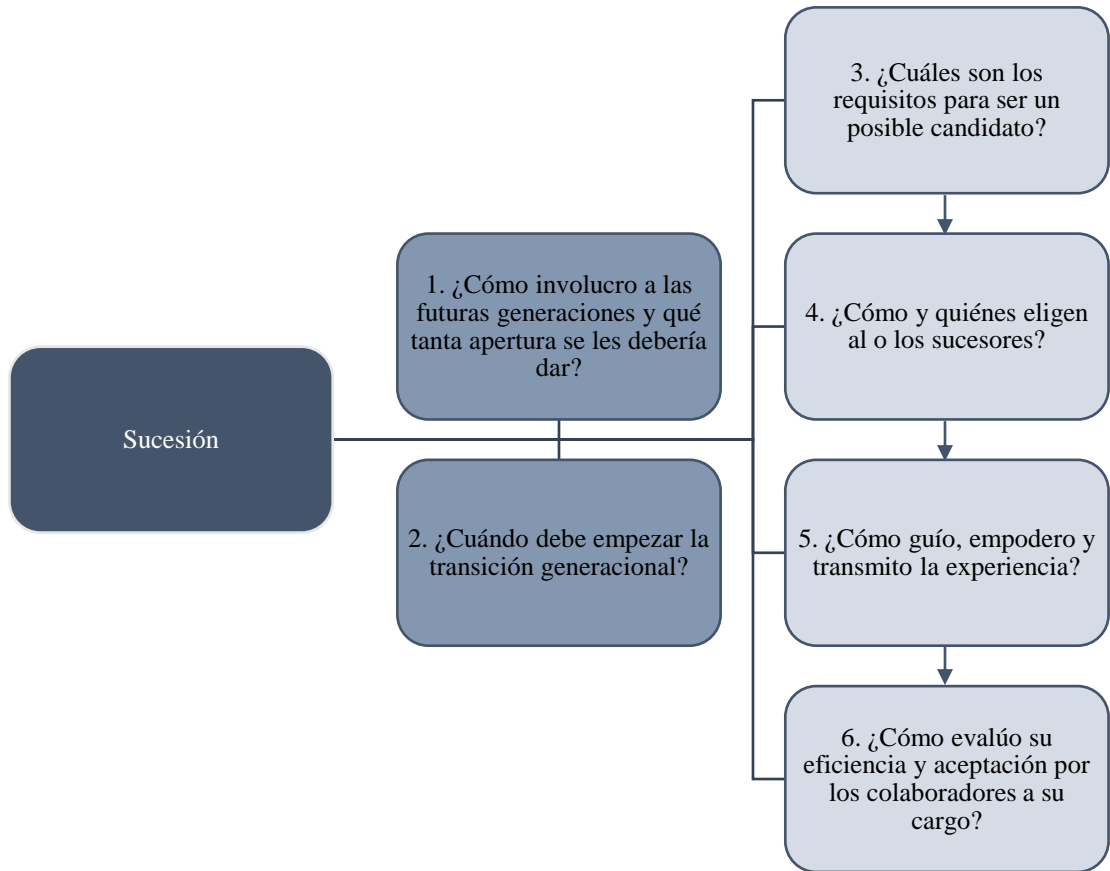
b. Plan de sucesión

El proceso de sucesión es uno de los retos más grandes para las empresas familiares. Media vez la familia comienza a crecer, poco a poco va surgiendo la preocupación de la continuidad de la empresa. Sin embargo, la probabilidad de éxito en la sucesión depende mucho de: la apertura de quien se encuentra en el puesto estratégico de delegar, soltar y aceptar los cambios que van surgiendo; y qué tanto involucran a las siguientes generaciones en el negocio. Esto da apertura a dos posibilidades, surgen varios candidatos potenciales o ningún miembro cumple con las capacidades para liderar.

Por lo que, es necesario dejar claro: el proceso que se realizará para el cambio de poder; los requisitos y preparación académica como experimental para los candidatos potenciales; la edad o circunstancias en las que se realizará el cambio; y de ser necesario si se dará apertura a una persona externa a la familia de liderar. También, se debe tomar en cuenta, las distintas evaluaciones para medir la eficiencia y la aceptación por parte de los colaboradores; y mostrar apertura a sus sugerencias logrando formar vínculos de confianza.

Cuestionario sobre los factores a considerar en la sucesión de tu empresa familiar

Figura 34. Reflexión sobre los factores a considerar en la sucesión de tu empresa



Fuente: Elaboración propia (2020)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

1) Buenas prácticas para involucrar a las nuevas generaciones

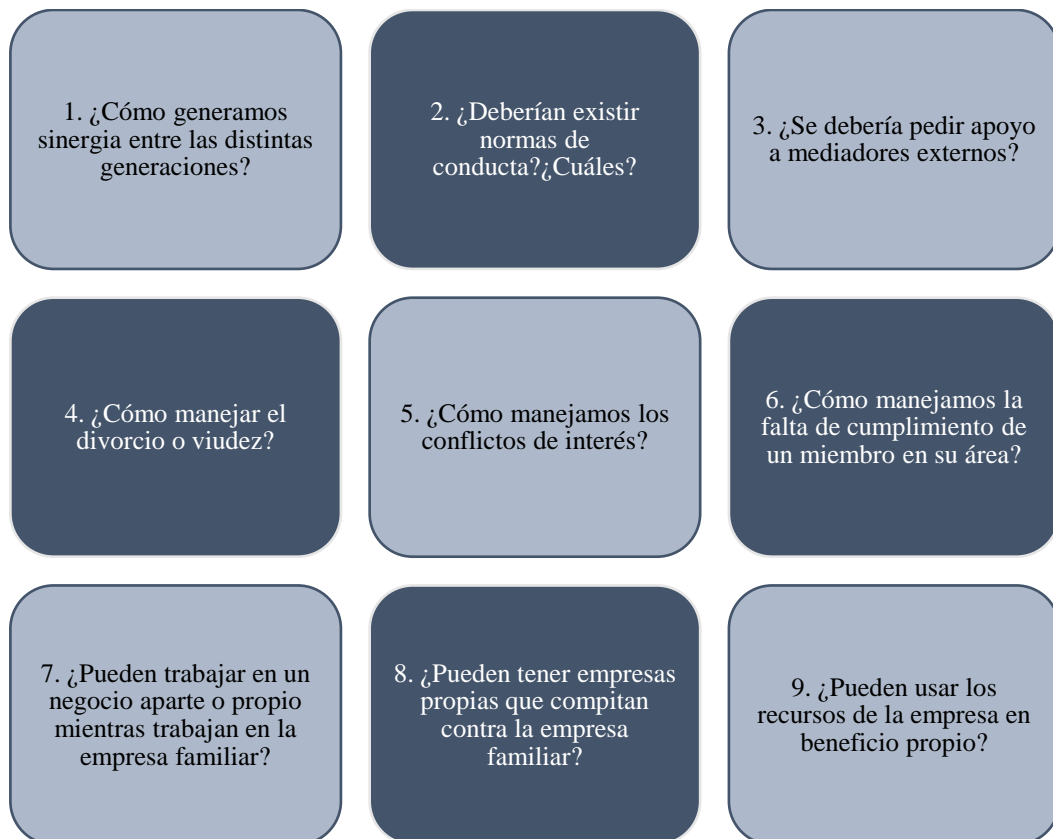
Uno de los mayores inconvenientes que se presentan en la sucesión es la falta de entusiasmo o potencial en la familia para cumplir el rol. Por lo que, se recomienda involucrar a las futuras generaciones desde temprana edad en el negocio; llevándolos como observadores y practicantes para que convivan con los colaboradores y experimenten en distintos departamentos; creando grupos de las nuevas generaciones, permitiéndoles generar ideas e implementarlas si agregan valor, remunerándoles por el trabajo que realicen; e involucrándolos en las diversas actividades.

c. Resolución de conflictos

En una empresa familiar la unidad juega un rol importante para la estabilidad de la empresa, sin embargo, es imposible evitar los conflictos y situaciones de controversia entre los miembros de la familia. Su complejidad crece al mismo ritmo que la familia crece, ya que la familia política –ya sea directa o indirectamente– tiene una gran influencia en los distintos miembros de la familia. Por lo que, es necesario constituir las regulaciones que jugarán un rol importante al presentarse los conflictos de interés, logrando preservar la sinergia en la familia.

Cuestionario sobre la resolución de conflictos

Figura 35. Reflexión sobre los factores a considerar en la resolución de conflictos



Fuente: Elaboración propia (2020)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

d. Forma legal para establecerlo

Con los puntos anteriores aclarados, ya se puede llegar a un consenso de la forma legal en la que se desea constituir el protocolo familiar. Actualmente en Guatemala este tipo de documentos solamente se pueden documentar legalmente a través de un acuerdo parasocial, sin embargo, este no es jurídicamente vinculante. Por lo que, muchas empresas optan por buscar opciones alternas –aplicables en Guatemala– en otros países como lo son las fundaciones de interés privado. Cabe mencionar que se recomienda abocarse con un experto que los dirija en el proceso de selección y elaboración del documento legal.

1) Acuerdo parasocial

En Guatemala la única forma de crear el protocolo familiar es a través de los acuerdos parasociales. Estos surgieron con el objeto de dar respuesta a muchas problemáticas con respecto al deseo de los socios no contempladas en la legislación comercial. Es importante recalcar que como su nombre lo dice son acuerdos, por lo que no se encuentran integrados en el ordenamiento de la persona jurídica, sino que es una obligación que adquieren. Esto implica que no pueden aprovecharse los instrumentos de aprobación de la persona jurídica para sancionar su falta de cumplimiento, ya que no es jurídicamente vinculante.

Su creación es permitida con la aceptación de todos los socios y se celebra bajo la plena autonomía de la voluntad de cada uno. La modificación del documento puede limitarse, ampliarse o renovarse, es confidencial y se hace pública solamente la información que se acuerde y al grupo que se seleccione. Su regulación o normativa es escasa en el ordenamiento jurídico, posee limitaciones y los procedimientos

deben ser muy estratégicos para evitar la informalidad (Barrutia, 2016). Por lo que, muchas empresas guatemaltecas optan por buscar soluciones externas como lo son las fundaciones de interés privado.

2) Fundaciones de interés privado

La fundación de interés privado funciona como persona jurídica por lo que, todos sus bienes y obligaciones están separados de los de él o los fundadores. Es realizado por voluntad y a esta fundación se trasladan los bienes para que sean administrados y protegidos en favor de los beneficiarios (son nombrados por quienes instituyen la fundación). Su regulación es muy flexible, lo que permite incorporar disposiciones reglamentarias que tendrán efecto aún después del fallecimiento del o los fundadores. Por lo que, permite realizar una planificación adecuada de la herencia y el legado.

La fundación debe poseer: un patrimonio, el que puede provenir de cualquier negocio lícito; un consejo de fundación que ejercerá como administrador del patrimonio, informará y entregará a los beneficiarios según lo acordado en el acta de fundación. El acta fundacional es la que permite la creación de la fundación y es el documento en el que se plasma la voluntad de los fundadores, en este caso el protocolo familiar. Existen distintos países que han adoptado este tipo de fundaciones en su legislación, en esta guía nos enfocaremos en las fundaciones de interés panameñas, ya que ofrecen grandes ventajas como se mencionará más adelante.

El acta debe presentarse en el registro público, debe ser protocolizada por un notario panameño y debe contener lo siguiente:

1. El nombre de la fundación;
2. La cantidad de patrimonio inicial;
3. La designación de los miembros del consejo de fundación;
4. El domicilio de la fundación;
5. El nombre y dirección del abogado o firma residente en Panamá;
6. Los objetivos de la fundación;
7. La forma de designar a los beneficiarios;
8. La duración de la fundación;
9. La reserva del derecho de modificación del acta;
10. El destino de los bienes y forma de liquidación en caso de disolución;
11. Cualquier otra cláusula que el fundador considere conveniente. Son todos los cuestionarios establecidos en los capítulos anteriores y las preguntas extras que puedan surgir en la creación del protocolo familiar.¹¹

Entre algunas ventajas que presenta están: dado que a los beneficiarios se les paga desde un país extranjero no estarán sujetos al pago de ISR en Guatemala ni el pago de impuestos en Panamá, ya que

¹¹ XI.A.4

esta transacción tiene carácter de donación según su ley; se evita el pago de impuestos hereditarios, ya que este permite realizar el cambio de nombres en las acciones o cualquier otro bien; puede abrir nuevas puertas de negocio; además, facilita el cumplimiento de lo estipulado en el acta, puesto que es jurídicamente vinculante y esto permite sancionar su falta de cumplimiento (Schellenberg, 2015).

Figura 36. Constitución de una fundación de interés privado en Panamá



Fuente: Elaboración propia (2020)

B. INSTRUMENTO

Tabla 1. Guía de entrevista

Mi nombre es Damaris Bran, me encuentro en mi último año de Ingeniería en Ciencias de la Administración en la Universidad del Valle de Guatemala. Mi trabajo de graduación lo estoy enfocando en empresas familiares. La siguiente entrevista tiene como objetivo investigar y recopilar datos sobre los métodos y estructuras de las empresas familiares en Guatemala con el fin de entender las mejores prácticas de sostenibilidad; se trata de una investigación de índole educativa y sin fines de lucro. Garantizo que la entrevista es completamente confidencial, anónima y que ninguna persona podrá identificar a quiénes se refiere. Agradezco de antemano su colaboración en la investigación.

Me gustaría saber si usted me permitiría grabar la entrevista para luego poder transcribir la información obtenida, garantizando que esta será destruida al momento de poseer la información por escrito. La entrevista tiene una duración mínima de una hora y en caso de que posea dudas con respecto a la validez de la entrevista puede abocarse con: Raúl Dacaret, director del departamento de Ingeniería en Ciencias de la Administración (rfdacaret@uvg.edu.gt) o José Ascoli, mi asesor (jascoli@advancement.com.gt).

El trabajo se basará en el modelo de los tres círculos de empresas familiares (Davis & Taguiri, Modelo de los tres círculos, 1982), los cuales son la familia, el consejo de administración y la asamblea general de accionistas. Estos influyen y se interrelacionan para el desarrollo de la empresa. La asamblea general de accionistas, son aquellas personas que reciben dividendos de la empresa; el consejo de administración está constituido por expertos en distintas áreas que se encargan de potenciar el crecimiento de la empresa; por último, la familia, son todos aquellos miembros que son aceptados (ya sea por consanguinidad y/o afinidad) en la definición establecida como familia.

Datos generales

1. Fecha de la entrevista:
2. Nombre de la empresa:
3. ¿Cuál es la historia de la empresa?
 - a. Año de inicio de actividades
 - b. Giro de negocio
 - c. Fundador
 - d. ¿Cómo consideran que han logrado que la empresa crezca?
 - e. Sociedad legalmente constituidos
4. Cantidad de empleados

Funcionamiento basado en el Método de los Tres Círculos

5. ¿Qué generaciones son las que se encuentra participando activamente en la empresa?

6. ¿Cuántos accionistas poseen?
7. ¿Poseen un órgano de gobierno?
 - a. ¿Cada cuánto se reúnen?
 - b. ¿Cuántas personas toman las decisiones finales?
 - c. ¿Todos los participantes son miembros de la familia?
 - d. ¿Estarían dispuestos a permitir el ingreso de alguien externo a la familia? ¿Por qué?
8. Podría contarme sobre la filosofía de la empresa
 - a. ¿Considera valioso poseer este tipo de información?
 - b. ¿Considera valioso poseer un propósito?
9. ¿En algún momento han pedido apoyo externo para crecer? ¿Por qué?
10. ¿Cada cuánto evalúan las estrategias que utilizan?
11. ¿Existen reglas claras en la empresa con respecto a la familia?
 - a. ¿Qué requisitos deben cumplir para trabajar en la empresa?
 - b. ¿Considera valiosa la experiencia de la familia en otros trabajos antes de involucrarse activamente en la empresa familiar?
12. ¿Cómo estimulan a las siguientes generaciones a que deseen continuar en la empresa familiar?
 - a. Podría mencionar algún ejemplo
13. ¿Cómo solucionan conflictos de la familia relacionados con la empresa?
 - a. Considera que estarían dispuestos en algunos casos a tener un mediador externo. ¿En qué tipo de casos?
14. ¿Cómo seleccionan a sus trabajadores?
15. ¿Cómo ha logrado que se viva la filosofía en cada uno de sus trabajadores?
16. ¿Cómo debería ser el trato para trabajadores que son familia y quienes no lo son? ¿Por qué?
17. ¿Tienen colaboradores de confianza ajenos a la familia? Podría describir los factores que han influido y han logrado que se confíe en ellos.

Sucesión

Según los resultados de DINEL (Directorio Nacional de Empresas y Locales, 2007) (Molina, 2019) las empresas familiares representaban alrededor del 80% de empresas y su aporte al PIB es más del 63%. Sin embargo, según la última actualización de la consultoría BDO (Ruiz, 2020) en Guatemala 7 de cada 10 empresas familiares no sobreviven al cambio de la primera a la segunda generación.

18. ¿Cuáles considera que son los factores que influyen en tanto fracaso?
19. ¿Qué factores considera que contribuirían a cambiar estas cifras?
20. ¿Qué factores considera que contribuyen a delegar y respetar el rol de cada miembro?
21. ¿Qué consejos le daría a una familia que está comenzando con su empresa?
22. Considera que hay algo que debería preguntar y no lo he hecho que aportaría valor a la investigación.

C. DATOS UTILIZADOS

Tabla 2. Años de actividad de las empresas entrevistadas

| AÑOS DE ACTIVIDAD | CANTIDAD | % |
|-------------------|----------|----|
| 10 - 31 AÑOS | 13 | 54 |
| 32 - 53 AÑOS | 7 | 29 |
| 54 - 75 AÑOS | 4 | 17 |

Tabla 3. Sector empresarial

| SECTOR EMPRESARIAL | CANTIDAD | % |
|--------------------|----------|-----|
| COMERCIO | 7 | 29 |
| CONSTRUCCIÓN | 1 | 4.2 |
| EDUCACIÓN | 1 | 4.2 |
| INDUSTRIA | 4 | 17 |
| TRANSPORTE | 7 | 29 |
| ALIMENTOS | 2 | 8.3 |
| SERVICIO | 2 | 8.3 |

Tabla 4. Sociedad legalmente constituida

| SOCIEDAD LEGALMENTE CONSTITUIDA | CANTIDAD | % |
|---------------------------------|----------|----|
| SOCIEDAD INDIVIDUAL | 6 | 25 |
| SOCIEDAD ANÓNIMA | 18 | 75 |

Tabla 5. Tamaño de la empresa por cantidad de colaboradores

| TAMAÑO | NÚMERO DE COLABORADORES | CANTIDAD | % |
|-----------------|-------------------------|----------|----|
| MICRO | 1 - 10 | 4 | 17 |
| PEQUEÑA | 11 - 80 | 9 | 38 |
| MEDIANA | 81 - 200 | 5 | 21 |
| GRANDE | 201 - MÁS | 1 | 4 |
| NO ESPECIFICADO | | 5 | 21 |

Tabla 6. Generaciones participando

| GENERACIONES PARTICIPANDO | CANTIDAD | % |
|---------------------------|----------|----|
| 1 | 5 | 21 |
| 2 | 13 | 54 |
| 3 | 6 | 25 |

Tabla 7. Toma de decisiones de la empresa

| TOMA DE DECISIONES | CANTIDAD | % |
|--------------------|----------|----|
| ACCIONISTAS | 12 | 50 |
| FUNDADOR | 5 | 21 |
| OTRA ESTRUCTURA | 7 | 29 |

Tabla 8. Miembros participantes en la toma de decisiones

| PARTICIPANTES EN LA TOMA DE DECISIONES | CANTIDAD | % |
|--|----------|----|
| FAMILIA | 21 | 87 |
| FAMILIA Y EXTERNOS | 3 | 13 |

Tabla 9. Disposición de participación de personas externas

| DISPUESTOS A PARTICIPACIÓN EXTERNA | CANTIDAD | % |
|------------------------------------|----------|----|
| SI | 13 | 62 |
| NO | 8 | 38 |

Tabla 10. Razones de disposición de participación de personas externas

| RAZONES | CANTIDAD | % |
|-------------------------------|----------|----|
| RAZONES POR LAS QUE SI | | |
| NECESIDAD | 6 | 43 |
| VISIÓN EXTERNA | 2 | 14 |
| EXPERIENCIA | 5 | 36 |
| OPINIÓN IMPARCIAL | 1 | 7 |
| RAZONES POR LAS QUE NO | | |
| FAMILIA CAPACITADA | 3 | 37 |
| DESCONFIANZA | 5 | 67 |

Tabla 11. Filosofía empresarial

| IMPORTANCIA DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL | CANTIDAD | % |
|---|----------|----|
| SI | 20 | 83 |
| NO | 4 | 17 |
| RAZONES | | |
| CAPACITACIONES | 6 | 21 |
| EJEMPLO | 8 | 28 |
| COMUNICACIÓN | 7 | 24 |
| RECONOCIMIENTO | 3 | 10 |
| ACTIVIDADES DE UNIDAD | 5 | 17 |

Tabla 12. Tiempo, motivación y consecuencias de la evaluación de las estrategias

| TIEMPO | CANTIDAD | % |
|----------------------------|----------|----|
| Anualmente | 2 | 9 |
| Constantemente | 6 | 29 |
| Diariamente | 2 | 10 |
| Quincenalmente | 4 | 19 |
| Mensualmente | 4 | 19 |
| Semanalmente | 3 | 14 |
| MOTIVACIÓN | | |
| Circunstancias del entorno | 12 | 55 |
| Necesidades del consumidor | 6 | 27 |
| Tendencias | 4 | 18 |
| CONSECUENCIAS | | |
| Adaptarse | 5 | 22 |
| Innovar | 7 | 30 |
| Actualizarse | 7 | 30 |
| Expandirse | 2 | 9 |
| Dinámicos | 2 | 9 |

Tabla 13. Motivos por los que han pedido apoyo a asesores

| APOYO DE ASESORES | CANTIDAD | % |
|---------------------------|----------|----|
| Opinión objetiva | 1 | 4 |
| Mejorar áreas deficientes | 7 | 27 |
| Actualizarse | 3 | 11 |
| Crear estructura | 3 | 12 |
| Mediadores | 8 | 31 |
| Aportan conocimiento | 4 | 15 |

Tabla 14. Reglas mencionadas que rigen a la familia en la empresa

| REGLAS | CANTIDAD | % |
|--|----------|----|
| Trabajo en equipo | 1 | 2 |
| Entregar resultados | 3 | 6 |
| Cumplir con requisitos | 2 | 4 |
| Mantenerse leales a los principios de la empresa | 2 | 4 |
| Ser ejemplo | 3 | 6 |
| Comenzar por puestos bajos | 3 | 6 |
| Sacrificio cuando es necesario | 4 | 8 |
| Estudiar, prepararse, especializarse | 4 | 8 |
| Dar más | 5 | 10 |
| Separar espacios | 6 | 12 |
| Puesto según sus habilidades | 7 | 15 |
| Roles claros | 9 | 19 |

Tabla 15. Experiencia en otras empresas antes de involucrarse completamente en la empresa familiar

| EXPERIENCIA | CANTIDAD | % |
|--------------------------------|----------|----|
| Si | 14 | 70 |
| No | 2 | 10 |
| Deseable pero no indispensable | 4 | 20 |
| RAZONES DEL SI | | |
| Probarse a si mismo | 4 | 20 |
| Abrir el panorama | 3 | 15 |
| Aportar mejoras significativas | 6 | 30 |
| Valorar | 3 | 15 |
| Aprender a ser dependiente | 4 | 20 |

Tabla 16. Estimulación para que las siguientes generaciones deseen seguir con el legado familiar

| ESTIMULACIÓN | CANTIDAD | % |
|---|----------|----|
| Abierto a sus sugerencias e implementarlas si son viables | 4 | 6 |
| Involucrarlos en las distintas áreas | 22 | 38 |
| <i>Vacacionistas</i> | 4 | 7 |
| <i>Involucrarlos desde pequeños</i> | 7 | 12 |
| Libertad de que encuentren lo que les gusta | 8 | 14 |
| Mostrar el amor y pasión hacia la empresa | 14 | 24 |
| Retribuirles | 3 | 5 |
| Enseñando la filosofía | 7 | 12 |

Tabla 17. Solución de conflictos en la familia relacionados con la empresa

| SOLUCIÓN | CANTIDAD | % |
|-----------------------------------|----------|----|
| Comunicandose respetuosamente | 13 | 34 |
| Poseer inteligencia emocional | 6 | 16 |
| Laso familiar primero | 4 | 11 |
| Aceptar los errores propios | 2 | 5 |
| Aprender a escuchar | 6 | 16 |
| Llegar a acuerdos (ser objetivos) | 7 | 18 |

Tabla 18. Trato entre colaboradores de la familia y externos

| TRATO | CANTIDAD | % |
|---------------------------------|----------|----|
| Trato por igual | 12 | 50 |
| Más tolerantes con la familia | 2 | 8 |
| Exigir más a la familia | 10 | 42 |
| RAZONES PARA SER IGUAL | | |
| Crear una cultura más agradable | 18 | 75 |
| Negocios son negocios | 4 | 17 |
| Poder exigir | 2 | 8 |

Tabla 19. Factores que aumentan la confianza entre colaboradores externos y la familia

| FACTORES | CANTIDAD | % |
|------------------------|----------|----|
| Tiempo | 11 | 58 |
| Participación | 6 | 32 |
| Allegados a la familia | 2 | 10 |

Tabla 20. Factores que influyen en el éxito o fracaso de la sucesión

| FACTORES NEGATIVOS | CANTIDAD | % |
|--|-----------------|----------|
| Cambios generacionales | 2 | 3 |
| Imposición | 1 | 2 |
| Conflictos de interés entre miembros | 13 | 23 |
| Falta de unidad familiar | 5 | 9 |
| Mala transmisión de filosofía | 10 | 18 |
| Falta de estructura organizacional | 9 | 16 |
| Autoritarismo | 9 | 16 |
| Autosuficiencia | 5 | 9 |
| Desconfianza hacia externos | 2 | 4 |
| FACTORES POSITIVOS | CANTIDAD | % |
| Objetividad | 7 | 11 |
| Abiertos al cambio | 9 | 14 |
| Preparar a las generaciones | 19 | 30 |
| Libertad de escoger pertenecer o no | 4 | 6 |
| Fomentar relaciones familiares | 7 | 11 |
| Creando estructura organizacional | 7 | 11 |
| Aceptar la participación de las generaciones | 9 | 14 |
| Aceptar la ayuda externa | 2 | 3 |

Tabla 21. Prácticas para delegar

| DELEGAR | CANTIDAD | % |
|-------------------------|-----------------|----------|
| Confianza | 3 | 12 |
| Dirigiendo | 4 | 17 |
| Permitirle experimentar | 5 | 21 |
| Supervidando | 5 | 21 |
| Empoderando | 7 | 29 |

XII. GLOSARIO

Accionistas: Son todas aquellas personas que han invertido una proporción en una organización y reciben remuneraciones por título de acciones que poseen (Barrutia, 2016).

Activos intangibles: Son todos aquellos activos que no poseen apariencia física y no son monetarios. Sin embargo, generan beneficios significativos como por ejemplo la posición de la marca (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Arbitraje: Se establece para lograr dar solución a los distintos conflictos que puedan presentarse, a través de un tercero (Schellenberg, 2015).

Asesor: Es una persona externa preparada profesionalmente para dar su consejo y proporcionar información beneficiosa para apoyar a quien solicitó su servicio (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

Carta magna o protocolo familiar: Documento que establece la estructura y reglas que regirán a la familia, estableciendo orden en la empresa, familia y accionistas (Rodríguez, 2012).

Cohesión: Es crear una relación estrecha y fuerte entre dos o más personas, logrando crear un vínculo (Molina J. , 2019).

Conflicto: Situación en la que dos o más personas poseen desacuerdos y no se logran resolver amistosamente (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

Consejo de administración: Es un órgano establecido en el acta de constitución que vela por el buen funcionamiento de la empresa. Desarrollando las distintas estrategias (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

Consejo familiar: Grupo escogido por la familia encargado de conectar a estos con la empresa y resolver cualquier conflicto relacionado con los miembros de la familia (Molina J. , 2019).

Cultura: Es un conjunto de conocimientos, valores, ideales y costumbres que caracterizan a un grupo de personas (Estrada, Pupo, Rodríguez, & Andalia, 2009).

Empresa familiar: Es una organización que cumple con los mismos derechos y obligaciones que cualquier otra organización, sin embargo, involucra un factor diferente y es que es creada y usualmente gestionadas por una familia (Davis, How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business, 2018).

Estrategia: Son una serie de decisiones y acciones correctamente meditadas que dirigen y encaminan a cumplir con un fin determinado (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Método de bola de nieve: Es una técnica de muestreo no probabilística que permite reclutar a los sujetos del estudio por conveniencia, es decir por conocidos (Naderifar, Goli, & Ghaljaei, 2017).

Organización: Es una estructura administrativa regulada por un conjunto de normas y reglas unidas para cumplir un fin específico (IFC Corporación Financiera Internacional, 2018).

Sinergia: Es la unión de un grupo de personas con el objeto de trabajar conjuntamente y cumplir un fin (Molina J. , 2019).

Stakeholder: Son todas aquellas partes involucradas como los proveedores, accionistas, empleados, clientes, gerentes, asesores, entre otros (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Sucesión: Es cuando se realiza una sustitución en un cargo o puesto por uno o varias razones consideradas (Tabor & Vardaman, 2020).