

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



Plan de sucesión administrativa en la empresa familiar:

Recursos Industriales Petroleros S, A.

(Práctica Empresarial Dirigida – PED-)

María Jimena Mejía Carranza

Guatemala, Enero 2015

**“Plan de sucesión administrativa en la empresa familiar:
Recursos Industriales Petroleros S, A.”**
(Práctica Empresarial Dirigida – PED-)

Maria Jimena Mejía Carranza (Estudiante)

Lic. Irasema Sánchez (**Tutora**)
MSc. Dora Urrutia (**Revisora**)

Guatemala, Enero 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vicedecano

Licda. Sucely de León de Díaz
Coordinadora Plan Sábado Licenciaturas

**Tribunal que practicó el examen general de
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda Ana Rosa Arroyo
Examinador

Lic. Julio González
Examinador

Licda. Sucely de León de Díaz
Examinadora

Licenciada Irasema de Sánchez
Tutora

MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales
Revisora



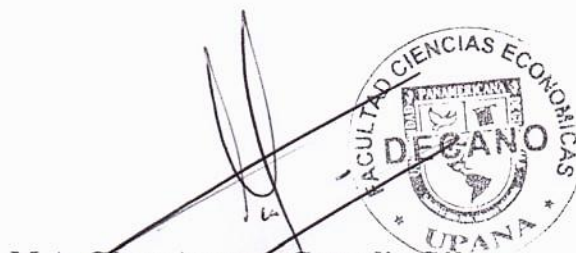
**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.002-2015-AE.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 08 DE ENERO DE 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por Licda. Irasema de Sánchez, asesora y MS.c. Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulada “Plan de sucesión administrativa en la empresa familiar: Recursos Industriales Petroleros S. A.” Presentada por la estudiante: María Jimena Mejía Carranza, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en acta 1173, en fecha 15 de octubre de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

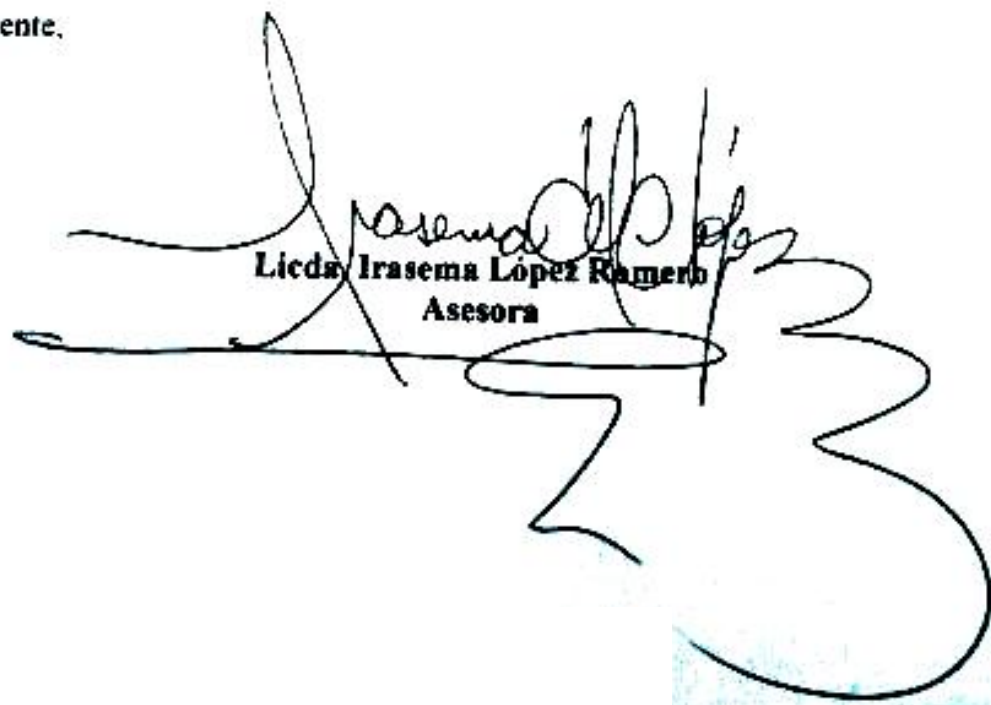
Guatemala, Noviembre 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores,

En virtud de la asesoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) con el tema **"Plan de sucesión administrativa en la empresa familiar: Recursos Industriales Petroleros S. A."** Presentado por la estudiante **María Jimena Mejía Carranza**, previo a optar al grado académico de **"Administradora de Empresas"** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,


Lidya Irasema López Romero
Asesora

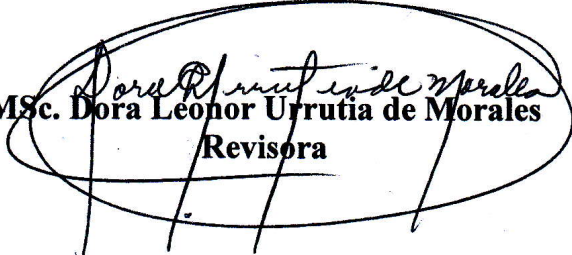
Guatemala, 15 de noviembre 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Plan de sucesión administrativa en la empresa familiar: Recursos Industriales Petroleros S. A.”** Presentado por la estudiante: **María Jimena Mejía Carranza**, previo a optar al grado académico de **“Administradora de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sapientia ante omnia, acquiritur sapientia"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 2005.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Mejía Carranza María Jimena** con número de carné 0808011, aprobó con **82 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día quince de octubre del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de diciembre del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. **Vicky Sicajol**
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. **Adolfo Noguera Bosque**
Secretaría General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

DEDICATORIA

A DIOS:

Quien me dio la vida, quien guía mis pasos, quien me da sabiduría, entendimiento, conocimiento, inteligencia para cada decisión en mi vida. Por ser el centro de mi vida.

A MIS PADRES:

Estuardo Mejía y Marta Carranza de Mejía

Que son mi guía incondicional, mi ejemplo a seguir. Por siempre apoyarme en mis proyectos y decisiones como en cada una de las etapas de mi vida. Por darme los mejores consejos para bien.

A MI HERMANA:

Regina Mejía Carranza

A quien tengo la responsabilidad de darle el ejemplo con cada uno de mis actos, quien me ha acompañado por veinticuatro años de mi vida compartiendo muchos momentos juntas.

A MIS AMIGOS:

Mildred Madrid, Andrea Balcarcel, Vivian Garcia, Lisset Guerra, Sophia Aristondo, Diego Aristondo, Rodrigo Maldonado.

Quienes más que amigos son hermanos, y me han impulsado a seguir adelante.

A MI GRUPO DE ESTUDIO:

Por compartir vivencias académicas, momentos de risas, levantar el ánimo, atribuir conocimientos en cada junta de estudio.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por darme la fuerza, sabiduría, en cada año de estudio, por sus enseñanzas a lo largo de mi vida estudiantil, su amor incondicional y llevarme al camino que él me tiene preparado.

A MIS PADRES:

Por darme la oportunidad de seguir una carrera universitaria, por su apoyo económico, moral e intelectual. Por el ejemplo que ambos me han dado al ser profesionales. Y abrirme las puertas en la empresa para poner en práctica mis conocimientos.

A LA UNIVERSIDAD

PANAMERICANA:

Por abrir sus puertas permitiendo culminar una de mis etapas profesionales.

A MIS CATEDRÁTICOS:

Por cada catedra impartida en la cual compartieron sus conocimientos y tiempo, permitiéndome absorber cada uno de ellos. Gracias por exigirme el dar lo mejor de mí.

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco Conceptual	1
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.1.2 Logotipo de la empresa	1
1.1.3 Descripción de la empresa	1
1.1.4 Ubicación de la empresa	2
1.1.5 Misión	2
1.1.6 Visión	2
1.1.7 Organigrama	3
1.1.8 FODA	4
1.2 Descripción del problema	5
Pregunta de investigación	5
Justificación	5
Objetivos	6
Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
Capítulo 2	7
Marco teórico	7
2.1 Conceptos básicos:	7
¿Qué es la empresa familiar?	7
2.1.2 Características de las empresas familiares	7
2.1.3 Pequeñas y medianas empresas –PYME-	8
2.1.4 Herramientas Administrativas:	10
Know How:	13
Liderazgo:	13
Gestión del Conocimiento:	15
La información relativa a las posibles consecuencias del error, que puede proporcionar al Centro de Servicios la posibilidad de anticiparse al cliente.	17
Plan de Carrera:	17
2.1.5 Retos de las empresas familiares:	19
2.1.6 Factores de éxito de las empresas familiares	19
2.1.7 Ventajas y desventajas de las empresas familiares	19
Ventajas	19
Desventajas	20
2.1.8 Sucesión	21
2.1.9 Nepotismo	22
2.1.10 Factores relevantes para las empresas familiares	22
2.1.11 Empresas familiares guatemaltecas	24
Pollo Campero	26
Licorera Nacional Guatemalteca	27
Finca el Injerto	28
2.1.12 El proceso de sucesión:	29
Capítulo 3	38
Marco Metodológico	38
3.1 Descripción del método:	38
Método descriptivo:	38
3.2 Objetivo general	42

3.2.2 Objetivos específicos	42
Capítulo 4	43
Resultados de la investigación	43
Entrevista a Estuardo Humberto Mejía U.	43
Entrevista a Marta Regina de Mejía	47
4.2 Conclusiones sobre el análisis	55
Capítulo 5	56
5.1 Antecedentes	56
5.2 Propuesta	56
Utilización de herramientas administrativas para la sucesión de la primera generación a la segunda generación.	56
5.2.1 Cronograma del plan de sucesión	56
Formato de plan de carrera:	57
Organigrama propuesto:	57
5.3 Presupuesto Financiero	58
Conclusiones	61
Referencias Bibliográficas	62
ANEXOS	63

Resumen

Al día de hoy el 90% de las empresas en Guatemala son empresas familiares (Cámara de comercio 2013), lo cual juegan un rol dominante en la economía de Guatemala .

Es evidente que todas estas empresas cuentan con un ciclo de vida dentro del mercado, los líderes se enfrentan a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezca y madure. La mayoría de los negocios familiares han subsistido de generación en generación, pero muchos no sobreviven a causa del inadecuado conocimiento de las fuerzas que constituyen a una empresa familiar (familia, empresa y propiedad). A largo plazo este tipo de organizaciones se enfrentan con una crisis generacional, el ceder el know how de la empresa.

El objetivo general de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- era el determinar la problemática en la empresa Recursos Industriales Petroleros S,A.(RIPS A) en cuanto a la sucesión de mando, generación a generación. Se inició con un análisis interno el cual se verá reflejado en el capítulo uno, este también incluye la reseña histórica y actual de la empresa donde se evidencia que no existe idea alguna sobre cómo transferir la estafeta del actual dueño a sus herederos. Capítulo seguido muestra los temas del marco teórico, que son conceptos básicos que llevan al lector de la mano con el autor para comprender el trabajo, continúa con el planteamiento del problema, los objetivos e instrumentos a utilizar para llegar a un resultado.

Culmina con una posible solución al problema, mediante a un plan de acción para una sucesión de mandos exitosa, toma en cuenta las fortalezas de la empresa, y vuelve a las debilidades en grandes oportunidades, todo para que la empresa siga con vida en el mercado, todo deriva de la etapa del análisis de resultados, da como conclusión final que es necesario un plan de sucesión en la empresa Recursos Industriales Petroleros S.A.

Introducción

El tema central es sobre las empresas familiares, la problemática que se da mediante la sucesión de los mandos de generación a generación. Este tema resulta interesante pues en Guatemala la mayoría de las empresas que ejercen en el mercado son PYMES (Pequeñas y medianas empresas) que han sido fundadas por algún familiar que le surgió una idea.

Tratar el problema en cada empresa de esta índole para evitar hermetismo en el área administrativa en cuanto al reclutamiento de personal externo y ajeno al núcleo familiar que labora en la misma empresa. Esto con la idea de poder cambiar dentro del departamento administrativo, es donde emanan las ideas, proyectos y es ahí donde se ejecutan las órdenes para cualquier cambio.

Los retos de las empresas familiares por mencionar los más relevantes son los de superar las rivalidades entre hermanos en la no aceptación del sucesor, procurar que el sucesor familiar sea competente, vencer la resistencia de las generaciones antiguas a dejar sus respectivos puestos en el momento oportuno.

En las empresas familiares es común que se tenga cierto “miedo” a incluir dentro de la organización a miembros que no sean de la familia, sin embargo es algo erróneo porque algunas veces es necesario, se puede encontrar que dentro de la familia no se cuenta con personal tan capacitada en cierta área como personas externas.

Para que la Empresa Recursos Industriales Petroleros S, A. pueda pasar a una generación más es necesario planificar el uso del tiempo libre de quien deja el mando en la empresa, y no sea un proceso traumático sino, por el contrario, de enriquecimiento personal y empresarial. Se tiene conocimiento que, para el éxito de una empresa moderna, ésta debe contar con un plan de negocios, un plan de ventas, un plan financiero, otros. El plan de sucesión es un requisito insoslayable para la consolidación de la empresa y el bienestar de sus integrantes.

Capítulo 1

Marco Conceptual

1.1 Antecedentes de la empresa

Empresa de transportes de combustibles nace como Mejía Hnos. en el año de 1954, en la década de los años sesenta toma el mando de dos primos; en los años ochenta una nueva generación ahora de esposos, toman la dirección de la empresa y modernizan su organización transformándola en una sociedad anónima y se convierte en lo que es:

Recursos Industriales Petroleros, S.A. (RIPSA).

1.1.2 Logotipo de la empresa

Ilustracion No. 1



Fuente: RIP, S. A.

1.1.3 Descripción de la empresa

Empresa que transporta solventes, ácidos corrosivos, químicos, y derivados del petróleo con entregas en Guatemala y Centroamérica, su estructura administrativa y operativa es de 43 personas que se distribuyen de la siguiente manera:

Gerente General: 1
Gerente financiero: 1
Supervisor: 1
Logística: 1
Mantenimiento: 1
Taller: 5
Limpieza: 1
Pilotos: 32

1.1.4 Ubicación de la empresa

Guatemala, Villa Nueva.

1.1.5 Misión

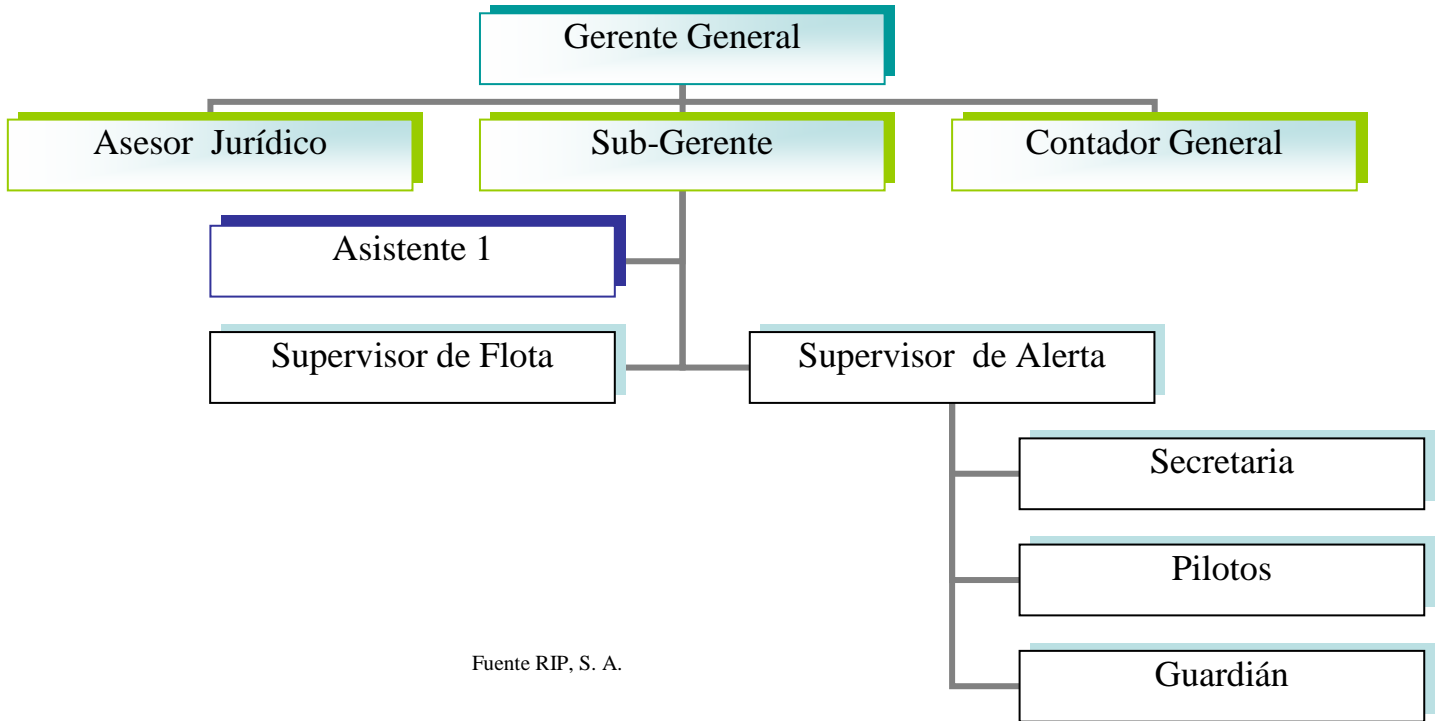
Ser una innovadora empresa de transporte, reconocida por la calidad y excelencia en nuestros servicios creando una organización moderna, segura, eficiente; orientada al sector industrial y comercial de combustibles, solventes y ácidos corrosivos, maximizando cada recurso material, humano y técnico hacia la excelencia en el servicio. Adaptándonos al cambio en este mundo que se globaliza.

1.1.6 Visión

Transportar con los más altos estándares de calidad, en el menor tiempo y con el mínimo de inconveniencias, realizando cada entrega 100% segura, y cabal, haciéndonos el mejor transportista en Centroamérica para beneficio de nuestros clientes y la comunidad.

1.1.7 Organigrama

Figura No. 2



Fuente RIP, S. A.

1.1.8 FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Experiencia en recursos humanos	Fortalecer el área administrativa mediante nuevas personas en el equipo.
Buenos procesos administrativos para alcanzar objetivos	Competencia débil
Comunicación familiar	Finanzas sanas para poder invertir en personal adecuado.
Constante apoyo mutuo	Poder ser empresa líder en transporte meramente familiar.
Centralización del capital	
Buena ejecución en cada área de trabajo	
Delegación de responsabilidades	

DEBILIDADES	AMENAZAS
Responsabilidades limitadas	Competencia está diversificándose
Volatilidad de caracteres	Empleados podrán irse con empresas competidoras.
Hermetismo en cuanto a nuevas ideas	Proveedores tienen mayor poder de negociación.
Falta de confianza en personas fuera de la familia.	Ser el porcentaje en sucesión que no pasa a una generación más.
No existe delimitación en cuanto a problemas familiares/ empresariales	Familia puede separarse.
Falta de personal administrativo.	
Incumplimiento de horarios de trabajo.	
Diferenciación de rol de padres/jefes.	

Fuente: Propia

1.2 Descripción del problema

El tema consiste en el estudio del comportamiento organizacional en las empresas familiares. El shock familiar-empresarial que causa la sucesión de una generación a otra por el cambio de ideas innovadoras y actuales.

Determinar el problema que pueda causar el hermetismo en el área administrativa en cuanto al reclutamiento de personal externo y ajeno al núcleo familiar que labora en la misma empresa.

Pregunta de investigación

¿Qué decisiones administrativas implica planificar la sucesión de una generación a otra en la empresa familiar?

Justificación

En el mundo de los negocios donde existe una gran diversidad de empresas de todo tipo, pequeñas, medianas y grandes: las familiares, se considera que es una de las principales fuentes de creación de las empresas y que han sido el origen y la base fundamental de la economía en la mayoría de los países.

Para eso el análisis de esta empresa ayudará a explicar cuáles son las ventajas y desventajas de una empresa familiar en Guatemala, se toma en cuenta que los valores, principios, conocimientos, ideas, estrategias, experiencias se heredan de generación en generación, habrá que tomar en cuenta que el mercado se encuentra en una constante globalización.

Las empresas familiares surgen mediante la necesidad socioeconómica de algún miembro de la familia para formar un negocio propio, la mayoría de empresas inician con pocos recursos y escaso apoyo pero con una gran incertidumbre por lo que pueda pasar en el futuro. El índice de supervivencia de las empresas familiares es del 45% duran hasta la segunda generación y un 20% logra sobrevivir hasta una tercera generación.

Objetivos

Objetivo general

Determinar los factores positivos que proporciona el éxito de la sucesión de poder en las empresas familiares durante la transición de mando de la primera y segunda generación.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar las ventajas y desventajas de la empresa familiar a investigar.
- Estudiar en qué grado estas afectan la sucesión de poder.
- Identificar los factores que influyen en el éxito de la estrategia de la empresa familiar.
- Obtener información de los sucesores que se encuentran en la etapa de transición de primera a segunda generación.
- Investigar la interacción empresa-familia para saber como influye esa relación dentro y fuera de horas laborales.

Capítulo 2

Marco teórico

Palabras Clave:

Empresa familiar, Sucesión, Nepotismo, liderazgo, empoderamiento, herramientas administrativas.

2.1 Conceptos básicos:

Las empresas familiares juegan un rol dominante en la economía guatemalteca, y aunque existan gran diversidad en el país, solo unas cuantas sobreviven, no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

¿Qué es la empresa familiar?

“La empresa familiar es aquella que incluye dos o mas miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella (Donnelly, 1964) en general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las caracteriza no son su tamaño ni calidad mucho menos su gestión directiva, sino que el hecho de la propiedad y dirección estén en manos de uno o varios miembros de un mismo núcleo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia. (Gallo, Lansberg, cfr., Dodero, 2002)

2.1.2 Características de las empresas familiares

Una empresa familiar está controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una familia (y personas relacionadas con dicha familia), que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia

suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una PYME (Pequeñas y medianas empresas) como una gran corporación, como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad.

2.1.3 Pequeñas y medianas empresas –PYME-

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PYME, lexicalizado como pyme) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad"

La Cámara de la Industria de Guatemala tiene dos tipos de definiciones de las mipymes, una está destinada para el Programa de Bonos y sigue un criterio de cantidad de empleados, y la otra definición está destinada a definir empresas industriales utiliza un criterio basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales. Por otra parte el Ministerio de Economía tiene otra definición utiliza el criterio de cantidad de empleados. Según estas definiciones se pueden establecer los siguientes esquemas:

Criterio de la Cámara de la Industria de Guatemala para empresas industriales

Tipo de empresa	Empleados	Ventas máximas anuales (Q)	Activos totales (Q)
Microempresa	1-10	hasta 60.000	hasta 50.000
Pequeña empresa	11-20	60.001-300.000	50.001-500.000
Mediana empresa	21-50	300.001-3.000.000	500.001-2.000.000

Fuente: Cámara de la industria de Guatemala 2013

Tipo de empresa	Empleados (Criterio de la Cámara de Comercio para el Programa de Bonos)	Empleados (Criterio del Ministerio de Economía)
Microempresa	1-5	1-10
Pequeña empresa	6-50	11-25
Mediana empresa	51-100	26-60

Fuente: Cámara de la industria de Guatemala 2013

2.1.4 Herramientas Administrativas:

Existen una serie de circunstancias dentro del ámbito empresarial, que se presenta a los gerentes de forma continua. Problemas tales como la centralización del poder, un mal clima laboral, incumplimientos en los procesos de producción y entregan de productos, mal mejoramiento en los sistemas o líneas de montajes de los artículos entre otros se pueden derivar de una mala gestión o por aun inexistencia o falta de aplicación de las denominadas herramientas gerenciales.

Como su nombre lo evoca las herramientas gerenciales o administrativas son un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

En la actualidad estamos en una época de información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que nos faciliten el funcionamiento del sistema empresarial. Las técnicas o herramientas gerenciales se pueden aplicar desde el entorno intrínseco de la organización como es el caso just in time (justo a tiempo), los cuales son procesos muy propios e inherentes a la empresa, que también existen técnicas que recogen información del exterior hacia el interior de la empresa constituye así una serie de in putts o entradas las cuales la empresa puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento como es el caso del benchmarking. (Janneth M. Thompson, 2009)

El empowerment: empoderamiento

Hoy se cuenta con el Empowerment en donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, responsabilidades y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Empowerment = delegación efectiva.

Resizing:

Empezar el Tercer Milenio con más y no con menos cambio. El cambio del contexto mundial, la globalización, el fuerte avance tecnológico, entre otras razones, obliga a las empresas a hacer un esfuerzo de adaptación. Y ese cambio no se hace bien. El promedio de vida de las empresas no supera los 50 años (la cifra depende de la muestra y país). Más del 50% de los intentos de cambios (fusiones y adquisiciones, alianzas estratégicas, programas de reingeniería o calidad total, otros.) fracasan o su beneficio no justifica el tiempo y dinero invertido en ello. Pero las empresas no tienen otra alternativa que cambiar.

Coaching:

Es una formación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas. A través de este modo de ser y hacer del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más eficaces en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas.

La figura del coach proviene del mundo deportivo. Es el entrenador de un equipo que recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación. Marca la estrategia a seguir y la táctica pero además debe estimular de forma psicológica y lograr que los jugadores se diviertan y sean ordenados en sus pensamientos.

Para algunos, el coaching es una especie de premio ya que está dirigido a personas o profesionales más valiosos y de más interés para la empresa. Por ello, las empresas utilizan esta técnica para los directivos en los que quieren invertir, en los que asumen responsabilidades y en los que sus decisiones tendrán gran importancia para la empresa..

Diferencia entre Coach y Consultor:

El coach ofrece un servicio personalizado llamado coaching, que además de ayudar a aclarar ideas de negocios también enseña a identificar los puntos fuertes y débiles y cómo superarlos. Ayuda a cumplir objetivos y a establecer las prioridades, todo ello dentro de un trato humano y un trabajo psicológico importante.

El consultor posee una connotación más corporativa y así apunta a establecer las pautas de lo que se debe hacer, pero no hay, ningún tipo de motivación ni de ayuda personal para quien recibe el servicio.

Más que nada orienta en la teoría y recomienda las acciones a realizar.

Metodología del Coaching (John Seidler, Director Asociado de la Consultora Manchester Partners USA.):

Pre coaching: toma de contacto con la empresa y con el participante; se analiza el contexto y se definen los objetivos.

Coaching: reuniones estructuradas del participante con el consultor para explorar la situación actual, para detectar una serie de opciones que lleven al participante a alcanzar los objetivos, y más adelante se lleva a cabo una planificación, un lanzamiento y una validación de las acciones.

Seguimiento: el consultor comprueba el alcance de los objetivos por parte del participante, las mejoras conseguidas y se planifican futuras acciones.

Coaching Interno:

Los ejecutivos, en tanto líderes, saben que tienen que entrenar y asesorar (Coaching) a sus colaboradores., W. Byham en el libro "Zapp! The Lightning of Empowerment", establece siete etapas para lograr la sinergia adecuada en los equipos de trabajo:

1. Explicar el propósito y la importancia de lo que se está tratando de enseñar a la persona.
2. Explicar los procesos y las técnicas que las personas deberían usar.
3. Mostrar a la persona cómo se hace.
4. Observar mientras las personas practican el proceso.
5. Proveer retroalimentación inmediata y específica, ya sea para corregir errores o reforzar éxitos.
6. Expresar confianza en la habilidad de la persona para ser exitosa.
7. Poseer la necesaria empatía para establecer una relación de igual a igual con sus colaboradores y sin perder de vista el logro de un objetivo común.

El Coach:

El coach ha de ser un profesional en el mundo de la empresa y con experiencia demostrada.

El coach, junto al participante debe debatir y preparar el plan estratégico a cumplir.

Desde el punto de vista personal, crecen los niveles de confianza y autoestima y se recupera el grado de satisfacción personal.

Know How:

El Know-How (del inglés saber-cómo) o Conocimiento Fundamental es una forma de transferencia de tecnología. Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).

Un uso muy difundido del término suele utilizarse en la venta de franquicias, ya que lo que se vende es el "saber cómo". Las franquicias generalmente son vendidas por países o empresas "avanzadas" que "ya lo han hecho", casi siempre en el campo de los negocios, el saber cómo hacerlo a personas que saben poco del tema se convierte en un patrimonio de muchos años de madurez y una ventaja comparativa muy valiosa frente a la competencia.

Liderazgo:

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos, por ejemplo).

Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo.

De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia (es decir, sus seguidores). En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales (*laissez faire*).

El líder democrático es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

El líder autoritario, en cambio, es aquel que decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.

En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

Si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformacional.

Las bases para ser un buen líder son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad y por supuesto, carisma para inspirar a sus subordinados.

Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio. Podemos poner como ejemplo a Bill Gates, un frustrado estudiante de Harvard, que gracias a sus cualidades de líder fue capaz de fundar una de las empresas más importantes en el sector tecnológico, Microsoft y, gracias a las decisiones que supo tomar y a que consiguió que empresas influyentes confiaran en él, se convirtió en la persona más rico del mundo. Él fue capaz de comprender que los ordenadores un día se convertirían en una parte indispensable de los hogares, y trabajó desarrollando los productos que lo permitieran, supongo que es el mejor ejemplo de un líder visionario.

Pero tener una buena idea no basta para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más importantes. Si conseguimos cautivar al público con nuestra idea, posiblemente nos convirtamos en un líder visionario y valorado por el entorno.

Otras definiciones

Otra clasificación de los liderazgos está determinada por la influencia del líder en sus subordinados. Cuando el líder es reconocido como autoridad dentro del grupo y los integrantes creen que aporta recursos importantes, el liderazgo es transaccional.

Otra definición del término es la que se encuentra en el Diccionario de Ciencias de la Conducta que define el liderazgo como las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte.

Por su parte, Rallph M. Stogdill, afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como personas hayan pensado en dicho concepto, sin embargo la más exacta sería que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen.

Para ser líder es fundamental, por otra parte tener la capacidad de comunicación. No sólo saber expresar claramente las ideas y mandatos, sino también saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo que forma parte del grupo que se representa. Además, como lo definen Salovey y Mayer, es fundamental contar con inteligencia emocional. Es decir, con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo.

Gestión del Conocimiento:

En la nueva economía, el conocimiento es el principal recurso para los individuos y la economía. Tierra, capital y trabajo no desaparecerán, pero serán secundarios...”

Peter Drucker

Arte de crear valor a partir de los activos intangibles, representados en clientes, proveedores y en el conocimiento de las personas que es tácito, compartido, dinámico y relevante para la empresa (Karl Erich Sveiby)

La Gestión del Conocimiento está relacionada con el uso de la información estratégica para conseguir los objetivos de negocio. La gestión del conocimiento es la actividad organizacional de creación del entorno social e infraestructura para que el conocimiento pueda ser accedido, compartido y creado. [Robert K. Logan]

La Gestión del Conocimiento es la identificación, optimización y gestión dinámica de los activos intelectuales en forma de conocimiento explícito o tácito poseído por personas o comunidades. [David Snowden, IBM]

La Gestión del Conocimiento pretende poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva. El aspecto más beneficioso de trabajar en equipo reside en la oportunidad de compartir el saber, las ideas y la experiencia acumulada de todos los integrantes del mismo. Este fenómeno se reproduce, a mayor escala, cuando son todos los miembros de una organización los que contribuyen a crear un acervo común de conocimientos.

La experiencia y conocimientos del personal, información de contacto y servicios ofrecidos por los proveedores, así como detalles sobre la rutina diaria (comportamiento de los usuarios, rendimiento de la organización, etc.) constituyen información muy útil para ahorrar tiempo y esfuerzo.

La cantidad de información que una organización puede generar, incluso una de dimensiones modestas, es suficientemente voluminosa como para que resulte imprescindible una gestión centralizada de la misma. La Gestión del Conocimiento se encarga de establecer unos criterios de registro y de acometer labores periódicas de clasificación, evaluación y mejora de los datos disponibles. Una buena Gestión del Conocimiento ha de colaborar estrechamente con los procesos de las otras fases del Ciclo de Vida para documentar y analizar:

Los errores detectados y las soluciones aportadas en cada caso, principalmente desde la Gestión de Incidencias y Errores. De esta manera, puede confeccionarse un registro que recibe el nombre de KEDB y que ayuda a minimizar el tiempo de catalogación y solución de los mismos en el futuro. Asimismo, la Gestión de Problemas puede hacer un seguimiento del

histórico de errores, establecer relaciones y determinar con mayor facilidad las causas de los mismos.

La Gestión de Cambios aportará documentación sobre las propuestas de cambio llegadas desde la fase de Mejora Continua del Servicio, tanto si han sido pre aprobado como si se han desechado.

La información relativa a las posibles consecuencias del error, que puede proporcionar al Centro de Servicios la posibilidad de anticiparse al cliente.

Plan de Carrera:

Los planes de carrera son una buena opción para las empresas que cumplen el objetivo de motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa, para capacitarles más y crear así trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran con la empresa.

Un plan de carrera consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la empresa y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos de trabajador y empresa, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la empresa para crear un plan de formación continuada y la evaluación. En este proceso, que ha de ser continuo, el trabajador establece sus metas de carrera y es capaz de identificar los medios por los que alcanzarlas con la ayuda de la empresa.

Muchos trabajadores no se implican demasiado en la empresa porque sólo la ven como un medio de subsistencia, muchos pueden ver que sus posibilidades de ascender son escasas o incluso que no se le valora en algún aspecto, otros ni si quiera creen en sus posibilidades. La creación de este plan no sólo puede implicar a posibles trabajadores sino también.

Éste consiste en un método que se aplica al desarrollo de futuras aptitudes, y una práctica que pocas empresas tienen en cuenta a pesar de sus ventajas, ya que requiere una planificación a

más largo plazo que requiere de recursos y una gran implicación. Debe formar parte de la cultura corporativa de la empresa para fomentar su conocimiento y un ambiente adecuado.

Un ambiente que favorezca su correcto desarrollo debe contar con estabilidad y satisfacción en el trabajo, igualdad de oportunidades, apoyo de las líneas superiores, interés del trabajador y altos mandos y difusión de oportunidades. Además, se debe hacer una correcta evaluación para ver que va por buen camino.

Para crear un plan de carrera es necesario contar principalmente con:

Nombre del empleado o empleados

Edad

Nivel de estudios

Puesto que desempeña en la empresa

Puesto que podría desempeñar en el futuro

Antigüedad en la empresa

Puntos fuertes o débiles, a mejorar y a reforzar

Necesidades de capacitación

Evaluación del desempeño

Para hacerlo se requiere hacer un análisis muy estudiado y diagnóstico profesional teniendo en cuenta muchos aspectos, un análisis de la empresa, planificar y revisar las prioridades, fijar objetivos a corto y largo plazo y crear un plan de acciones que se desarrollarán con el tiempo. La valoración también tendrá un papel muy importante.

2.1.5 Retos de las empresas familiares:

- Superar las rivalidades entre hermanos en la no aceptación del sucesor.
- Procurar que el sucesor familiar sea competente.
- Vencer la resistencia de las generaciones antiguas a dejar sus respectivos puestos en el momento oportuno.
- Planificar para solucionar los problemas financieros del cambio generacional.
- Resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y el negocio.
- Encontrar el capital para crecer sin diluir el control familiar.

2.1.6 Factores de éxito de las empresas familiares

- Responsabilidad social
- Ser emprendedores y a su vez innovadores, ir a la vanguardia de este mundo que se globaliza.
- Ambiente empresario familiar.
- Planificación a largo plazo.
- Flexibilidad.
- Calidad de servicios / productos
- Continuidad y tradición.

2.1.7 Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento. Braidot y Soto (1999), clasifican las ventajas y desventajas de la empresa familiar de la siguiente manera:

Ventajas

- Compromiso. Para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está al pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El

sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.

- Conocimiento. La mayoría de las empresas poseen un “know-how” particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación. Los miembros de la familia, en especial los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.
- Flexibilidad. “La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados”.
- Planeación a largo plazo. Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar con eficiencia en caso de acontecimientos imprevistos.
- Confiabilidad y orgullo. El hecho que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y si se suman que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.
- Cultura estable. En algunas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, están conscientes de su filosofía y su manera de operar, esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitan problemas.

Desventajas

- Rigidez.

Las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera tienen consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.

- Desafíos comerciales. Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las

transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones que causan incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital, el negocio familiar tiende a endeudarse.

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia fuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Fuente: SOTO-BRAIDOT, 1999: 62-93

2.1.8 Sucesión

Sucesión, del latín *successio*, es la acción y efecto de suceder (proceder, provenir, entrar en lugar de alguien). La sucesión, por lo tanto, es la continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa.

Las empresas familiares constan de dos acepciones bien diferenciadas: la sucesión en la propiedad y sucesión en el gobierno y la gestión de la empresa. En ambos casos, se trata de la cuestión más trascendental y que mayores implicaciones y consecuencias tiene para la vida de una familia y su patrimonio. Basta decir que la sucesión es directa o indirecta la principal causa de mortalidad de las empresas familiares. Lo que resulta claro a la vista de los estudios y análisis actuales, que la sucesión es un proceso que se desarrolla a lo largo de varios años de enseñanza y constancia.

Lo importante para tener éxito en el proceso de sucesión es su adecuada planificación; la correcta identificación y designación de un líder o líderes; la planificación patrimonial; la buena organización de la familia y la comunicación entre generaciones.

Algunos obstáculos durante la sucesión:

- No tienen el conocimiento de los datos financieros
- Poco entrenamiento y práctica del rol del negocio.
- Hermetismo del Know-How

2.1.9 Nepotismo

Trato de favor hacia familiares o amigos, a los que se otorgan puestos de trabajo, cargos o premios por el mero hecho de serlo, sin tener en cuenta otros méritos.

Se refiere a la tendencia existente en muchas de ellas de ofrecer puestos de trabajo a miembros de la familia por el parentesco, sin tener en cuenta la formación o capacidad de la persona para desarrollar las tareas requeridas por el cargo.

Uno de los principales problemas surge cuando el nepotismo se aplica a los cargos de altos niveles en los que se requiere mucha responsabilidad, eficiencia y sobre todo experiencia que va de acuerdo con el conocimiento, las consecuencias del mal desempeño de los mismos pueden repercutir en pérdidas de dinero como de clientes o bien una crisis de la empresa, y en problemas familiares.

Nepotismo crea un ambiente de trabajo de desconfianza entre los demás trabajadores (no familiares), y puede impedir que la empresa acceda al mejor talento disponible en el mercado laboral competente existe la posibilidad de sentir cierto celo por el puesto al que se trata de aplicar y no dejar que una persona externa sea parte de ese departamento de trabajo.

2.1.10 Factores relevantes para las empresas familiares

Importancia de incluir empleados externos dentro de la organización

Según Anderson (1998), en las empresas familiares es muy común que se tenga cierto “miedo” a incluir dentro de la organización a miembros que no sean de la familia, sin embargo es algo muy erróneo porque muchas veces es necesario ya que se puede encontrar

que dentro de la familia no cuenta con gente tan capacitada en cierta área como personas externas.

Es por esto que las empresas familiares necesitan de talentos externos que las ayuden a impulsarse. Al incorporar a personal externo dentro de la empresa familiar se debe tomar en cuenta:

- No debe hacer distinciones entre empleados familiares y los que no lo son.
- Algunas veces por el punto anterior las personas no se sienten a gusto trabajando en empresas familiares, debemos entender y evitarlo.
- Darles la información necesaria e incluirlos en la información financiera, sin dejar de ser discretos al respecto.
- Debe incluirse en las propuestas, así como organización que pueden ayudar de manera muy benéfica igual o mejor que algún miembro de la familia.

La importancia de la asesoría externa para manejar las crisis:

De acuerdo con Betch (1998), nos encontramos en una época de cambios incesantes, donde los problemas comunes adquieren una magnitud e importancia que pueden costarle la vida a cualquier negocio. Indica, que: "Si uno o varios de estos síntomas acosa a su empresa es hora de recurrir a un asesor externo".

- planes de crecimiento demasiado ambiciosos
- problemas nuevos y de mayor trascendencia que acompañan ese crecimiento
- falta de liquidez crónica.
- problemas con los proveedores y una alta rotación de personal.

Los anteriores pueden ser producto de un problema mayor como una falta de liderazgo, carencia de una estrategia clara, incongruencia en los procesos y sistemas del negocio, o una mala percepción de las situaciones que provoca una toma de decisiones equivocada. Betch menciona que existen asesorías que solo dejan al empresario más confundido, mientras que existen muchos que han sacado el mejor provecho de esta. La propuesta ubica a la efectividad como el valor central de los negocios y consigue que una organización asimile, en un periodo

corto, un nuevo sistema organizativo basado en la efectividad, que asegura la generación de resultados.

Asesores de cabecera:

De acuerdo con lo mencionado por Betch (1998), éste comenta que en estos tiempos de globalización en que todo tiene que ser más rápido y con la mejor calidad porque hay competencia virtual en todo el mundo, los elementos más importantes para el emprendedor son esa visión particular que genera la estrategia, esa conciencia aguda que permite actuar de manera correcta ante cada situación, y ese liderazgo constante que promueve el cambio y la efectividad. El emprendedor se enfrenta a problemas como la liquidez, pérdidas de mercancía, y administración de las cuentas por cobrar. Es por esto que las pequeñas y medianas empresas requieren indiscutiblemente de asesoría, sobre todo en el inicio existen varias razones que orillan a un empresario a vender; la más frecuente es la falta de capital económico o tecnológico para seguir adelante, o bien, el deseo de realizar otro tipo de proyectos. Sin importar cuál sea el motivo, cuando se toma la decisión hay que preparar el negocio para presentarlo a los nuevos socios de manera organizada. La idea es ofrecer alternativas de solución al consultar con especialistas en el área que presenta el problema.

Por esto Betch menciona lo sugerido por Navarro en cuanto a la existencia de asesores de cabecera que siempre estarán ahí cuando se les necesite, crecen con la empresa y la acompañan en cada uno de sus momentos cruciales. A diferencia del consultor, éste ayuda a prevenir y medir amenazas y riesgos, en lugar de sólo resolver situaciones estancadas o débiles

2.1.11 Empresas familiares guatemaltecas

En la sociedad guatemalteca existe diversidad de micro, pequeñas y medianas empresas que en su mayoría son familiares, Una de las grandes ambiciones de todo emprendedor es asegurar por medio de la empresa el futuro económico propio y el de sus descendientes. Debido a esto es muy común que al ir creciendo la empresa se busque dar espacio a los seres queridos como socios o colaboradores, naciendo por consiguiente la figura de la empresa familiar.

A primera vista, al ser una entidad conformada por familia, los intereses de todos deberían converger en el bien de todos. Sin embargo es imposible que un grupo de personas mantenga intereses comunes por mucho tiempo, aun cuando se es familia, dando paso a problemas complejos que serían más fáciles de solucionar si no hubiera un nexo de parentesco.

En el caso de empresas en las que los socios no son parientes también existe un acuerdo operativo que actúa de forma similar al Protocolo Familiar y es el llamado Acuerdo entre Propietarios.

Estos sistemas incluyen a veces algunas cláusulas o normas poco comunes, como algunas que regulan el criterio a manejar en caso de secuestro de los socios o incluso algunas que prohíben la transmisión sucesoria de bienes a los descendientes, para evitar que al contraer nupcias los bienes familiares puedan pasar a formar parte del patrimonio del esposo y de esa manera se diluyan los bienes de la familia.

Ambas figuras, tanto el Protocolo Familiar como el Acuerdo Operativo, deben ser consideradas por aquellos emprendedores que desean proteger los bienes de la empresa de una manera voluntaria y de común acuerdo antes de tener que recurrir a los Tribunales de Justicia.

A continuación ejemplos de empresas familiares que han ido cediendo las gerencias a las generaciones venideras.

Pollo Campero



Es una cadena de restaurantes de comida rápida especializada en pollo frito. Fue creada en Guatemala en 1971 por un grupo de empresarios, liderados por Dionisio Gutiérrez Gutiérrez.

A inicios de los años 70, Dionisio Gutiérrez, decidió aprovechar la oportunidad de comercializar los productos de las granjas avícolas, que su padre, Juan Bautista Gutiérrez había creado en los años 60. Es así que junto con varios inversionistas, entre los cuales estaba Francisco Pérez Antón, quién había hecho experimentos junto con su esposa sobre cómo preparar pollo frito, abren el primer restaurante en 1971.

Debido al éxito que tuvo la cadena a nivel nacional, a partir de 1972 inician su expansión internacional, con la apertura de su primer restaurante en El Salvador, quién fue el primero en contar con la franquicia y donde hasta el día de hoy se posiciona como una cadena de restaurantes fuerte en dicho país centroamericano.

Como parte de una modificación del modelo de negocio, Pollo Campero comienza su expansión a través de franquicias en 1994, abren sus puertas a inversionistas que deseaban establecer restaurantes Campero en otros países. El modelo de negocio consistía, en que los inversionistas debían de pagar una cuota inicial por la franquicia y luego realizar pagos periódicos. Éstos recibían a cambio asesoría sobre la selección de ubicaciones, diseño, modo de operación, otros.

Pollo Campero ha servido a más de 80 millones de clientes cada año. Esto, debido al crecimiento de las operaciones, tiene presencia en 12 países del mundo.

Licorera Nacional Guatemalteca



Una pasión de familia: Entre los años 1911 y 1923, los hermanos Venancio, Andrés, Felipe, Jesús y Alejandro Botran, hijos del señor Andrés Botran García y la señora Paula Merino Requejo, se alejan de su nativo Burgos (España), para embarcarse en un sueño.

Al otro lado del océano les esperaba Guatemala.

Fraternidad, trabajo y pasión siguieron fortaleciendo los lazos familiares. Sobre esos principios inquebrantables, los hermanos Botran fundaron la Industria Licorera Quezalteca.

Ubicada en el Occidente de Guatemala, hoy esa industria se erige como testimonio vivo de una pasión familiar que crece con los años.

La historia de la producción de bebidas alcohólicas en Guatemala está ligada a la familia Botran —una de las precursoras de la industria—, cuyo nombre bautiza la línea de rones añejos de calidad con que el país ha sido reconocido por más de cinco décadas.

Desde mediados del siglo pasado, la familia Botran ha volcado su pasión a perfeccionar todo el proceso productivo de sus rones.

Generación tras generación, los secretos se transmiten, permitiendo la mejora continua de toda la cadena de producción: siembra, destilación, fermentación, embotellado, empaque y distribución son vigilados para garantizar las cualidades que distinguen a los rones Botran en todo el mundo.

Distribuidas por todo el país e impulsadas por la visión y el entusiasmo de varias familias guatemaltecas, nacen las compañías licoreras, antes llamadas ‘destiladoras’.

Establecidas individuales, cada una de estas empresas contaba con sus propias tierras, destilerías y embotelladoras en donde se producían bebidas espirituosas. Eran, cada una en su dimensión, el semillero de lo que años después germinaría en una de las industrias más importantes de Centroamérica.

Durante la década de los 40, esta joven industria ya jugaba un importante rol en la economía del país. El Gobierno emitió la Ley de Alcoholes, Bebidas Alcohólicas y Fermentadas, por medio de la cual se obligaba a los ‘destiladores’ a crear sus reservas de añejos para garantizar la calidad de los productos.

Muy pronto se hizo evidente la necesidad de inversión. Para seguir a la vanguardia, imperaba adquirir nueva tecnología que permitiera innovar en procesos y producir rones de calidad.

Finca el Injerto



Jesús Aguirre Panamá fue el primer propietario de la finca que adquirió en 1874. Empezó en el cultivo caña de azúcar para producir azúcar cristalizada conocida como "panela"; maíz, frijol y tabaco. En 1900 inició el cultivo y producción de café y a la finca la llamó EL INJERTO, por el nombre de una fruta nativa de esta región.

En la actualidad, la finca es administrada por la tercera y cuarta generación de la familia Aguirre, quienes la han trabajado desde 1956 cuando la producción era de una cifra próxima de trescientos (300) quintales de café pergamino. Hoy continúan con el trabajando con la misma misión de producir un café de especialidad, manteniendo prácticas agrícolas amigables con el ambiente y enfocándose en el tema responsabilidad social empresarial para lograr una nueva forma de administración que sea una economía viable para todos los involucrados.

La visión de El Injerto es llegar a ser un café de denominación de origen reconocido, del cual el consumidor final llegue a saber quién lo produce, dónde se produce y cómo se procesa. De esta forma se educa a los amantes del café para que puedan diferenciar entre diferentes variedades, calidades, regiones y procesos alrededor del mundo, ya que el café es una bebida tan exótica, compleja y emocionante como el vino.

Esta es la finca más competitiva de Guatemala en la producción y comercialización de café, obtienen reconocimientos a nivel mundial, por su calidad ecológica de producto, que distingue y enorgullece a sus propietarios, trabajadores, gremio y país, por producir con esmero.

2.1.12 El proceso de sucesión:

La sucesión no es un acto sencillo ni expedito que ocurre de un día para el otro. Por el contrario, se trata de un proceso complejo; que existen varios factores que su resultado sea exitoso, debe realizarse en determinado orden.

- 1.- Decisión de planificar la sucesión en la empresa.
- 2.- Elección de los profesionales internos y externos que van acompañar el proceso sucesorio.
- 3.- Definición del marco de tiempo en que se va a ejecutar la sucesión. Es recomendable pensar en un plazo mínimo de cinco años, en algunos casos, por razones de salud u otras, es necesario pensar en un plazo menor.
- 4.- Elección de los mecanismos que se aplicarán para la sucesión. Si es posible, no sólo para esta circunstancia concreta, sino como una norma que abarca en situaciones futuras; esto permite, pensar más allá de la coyuntura, y encontrar soluciones perdurables que, al mismo tiempo, consolidan a la empresa y a sus integrantes.
- 5.- Selección de los potenciales sucesores. Siempre es preferible tener más de una opción, aunque haya un “favorito”, puede haber imponderables que hagan que el “favorito” no pueda ser el sucesor en definitiva, y frente a ese riesgo, es conveniente tener otras alternativas previstas.
- 6.- Preparar a los potenciales sucesores para su nuevo posicionamiento.
- 7.- Definir si habrá un solo sucesor, o un conjunto que funcione como un organismo colegiado.
- 8.- Estructurar el plan de sucesión, con fechas de cumplimiento de cada actividad y resultados esperados.

9.- Comunicar de forma efectiva a proveedores, clientes, personal, integrantes de la familia y demás personas involucradas el proceso de sucesión en marcha, para lograr el mayor apoyo posible.

10.- Planificar el uso del tiempo libre de quien deja el mando en la empresa, para que no sea un proceso traumático sino que sea de enriquecimiento personal y empresarial. Para el éxito de una empresa moderna, ésta debe contar con un plan de negocios, un plan de ventas, un plan financiero, otros. El plan de sucesión es un requisito ineludible para la consolidación de la empresa y el bienestar de sus integrantes.

Dentro del manejo de los conflictos familiares es importante mantener una amplia comunicación sobre el negocio y los asuntos familiares sin intervención de terceros, dilucidar conflictos emocionales del pasado entre hermanos, definir las funciones, aportes y derechos en la empresa.

En ocasiones, la sucesión en la empresa familiar sufre graves demoras en el tiempo. El proceso de sucesión es un proceso emocional y muchas veces, no tan racional como sería deseable, por lo que resulta más cómodo negar su necesidad que afrontarla. Otras veces las causas del retraso en la sucesión radican en que el predecesor y el resto de la organización no saben cómo estructurar el problema de la sucesión y al no decidirse a dedicarte tiempo ni dinero, no saben cómo planificarlo e implantar la solución adecuada. Igualmente puede ocurrir que el predecesor no quiere ser sucedido y en consecuencia se opone directa y claramente a desarrollar el proceso.

Se faculta al testador a atribuir y designar por vía de la herencia la empresa familiar a un solo heredero supuesto que sea éste el único candidato idóneo para la sucesión del negocio y siempre que no se perjudique la legítima de sus herederos.

- Planificación testamentaria del proceso de sucesión.

Con carácter previo al análisis de las diferentes alternativas de previsión "mortis causa" del proceso de sucesión de la empresa familiar, debemos exponer que la posible consecuencia de la falta de previsión de dicha sucesión, tanto en el supuesto de que el empresario fallezca sin haber otorgado testamento, como en el caso de que, aun habiéndolo otorgado, no se haya dispuesto expresamente de la empresa como "unidad", es la dificultad en la continuidad y conservación de la empresa, toda vez que la comunidad hereditaria que surge normalmente en tales supuestos puede entorpecer la marcha del negocio cuando los herederos no comparten los mismos fines para la empresa familiar. En consecuencia, puede afirmarse que un meditado testamento puede resolver los problemas de conservación de la empresa, aunque no de continuidad, que dependerá en todo caso de la voluntad de los beneficiarios de dicha adjudicación.

- Planificación inter vivos del proceso de sucesión

Es recomendable que el empresario comience en vida el proceso de sucesión, constituye previo una sociedad a la que se aporte el negocio, o mediante donaciones o compraventas en favor de sus hijos.

En el supuesto de optar por la donación, en tanto en cuanto ésta podría implicar el cambio de titularidad de la empresa, el donante deberá observar ciertas cautelas en aras de evitar la irreversibilidad de la donación, en perjuicio de la idea de empresa, prohíbe a los donatarios que realicen en vida del donante cualquier acto o negocio jurídico de disposición o gravamen sobre la empresa como unidad, o reservándose el donante la facultad de disponer, a título oneroso, de la empresa como unidad, para lo que estaría facultado conforme dispone la legislación vigente.

Si el empresario optara por la compraventa de la empresa como objeto unitario, podrá establecer los pactos que tenga por convenientes, siempre que no sean contrarios a las leyes, a la moral, ni al orden público, entre ellos, al objeto de velar por la continuidad y conservación de la empresa familiar, evitando la irreversibilidad del cambio de titularidad de la misma producido tras la compraventa.

- Planificación societaria – Mercantil del proceso de sucesión

Es indudable que las empresas familiares de pequeño o mediano volumen encuentran mejor acomodo en las sociedades de responsabilidad limitada que en las anónimas, pero la anterior afirmación se puede ver afectada por la circunstancia de que un incremento de volumen, su internacionalización y la búsqueda de recursos de financiación ajenos derivan a las empresas familiares hacia la sociedad anónima.

No obstante, sería conveniente corregir las discordancias existentes entre la legislación y las demandas de la empresa familiar, abordando un amplio proceso de modificación legislativa.

- El protocolo familiar

Por último, la existencia de un Protocolo Familiar permitirá planificar estratégicamente el cambio generacional con la suficiente antelación, en busca del consenso en el ámbito de la familia y en el propio ámbito empresarial. El Protocolo Familiar facilitará la separación necesaria de los patrimonios y los criterios familiares de los puramente empresariales y, en definitiva, la participación de la siguiente generación en las tareas que hasta entonces desarrolló el fundador.

En definitiva, el Protocolo Familiar será un proceso, un acuerdo marco que necesitará ser desarrollado por otros documentos, como el testamento del empresario, sus capitulaciones matrimoniales y las de sus hijos y los estatutos sociales de la sociedad.

En tal breve reseña, en Aragón & Aragón conscientes de las inminente necesidad de prever que el éxito familiar subsista a lo largo de las generaciones, estamos preparados para asesorar el proceso de desempeño, crecimiento y sucesión de las empresas familiares. Por ello se puede afirmar que de una buena planificación del proceso de sucesión dependerá gran parte del éxito del tránsito generacional de la empresa familiar

Por todo ello se debería empezar a estructurar el problema de la sucesión comenzando por establecer las partes que componen dicho problema y cómo éstas se relacionan entre sí. Por consiguiente, el proceso de sucesión estará formado por:

La preparación del sucesor/es; el desarrollo de la organización; el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia; y el retiro del fundador.

En este caso centrarse en la primera y última de las partes de dicho proceso sucesorio. Así, una vez llegados a este punto, el empresario fundador debe comenzar dicho proceso con la elección del que ocupará su puesto cuando se produzca el traspaso generacional, sin confundir las relaciones entre la familia propietaria y la empresa en referencia a la capacidad para dirigir, es decir, debe comenzar su retirada del mundo empresarial. En este sentido, deberá designar y preparar a su futuro sucesor no caer en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las actitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino puesto con aquella persona que se considera que puede lograr dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años.

De esta manera, la elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el fundador. Así, dada la situación actual de los mercados, debido al incremento de la competitividad y a los avances tecnológicos, no hay duda de que la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar. De esta manera, la experiencia recomienda la formación del sucesor mediante la educación con reglas, la experiencia en empresas distintas a la futura empresa familiar e incluso ampliar conocimientos de los mercados nacionales e internacionales.

Dicho sucesor cada vez se incorpora a la empresa con una mayor formación y experiencia, reportándole a éste último una serie de ventajas el hecho de trabajar en otras compañías. Así, podrán destacar mayor seguridad en sí mismo para realizar las tareas en la empresa y también seguridad por saber que no tiene porqué depender del propio negocio familiar que puede incorporarse en otros. Además, se puede añadir el prestigio dentro de la firma por haber trabajado en otras compañías desempeñando su labor, unido al respeto como profesional, y no como hijo del propietario, de tal manera que no se relacione la capacidad de dirigir con los lazos afectivos.

Otro tema relacionado con la formación del sucesor es el momento de su incorporación en la empresa, es decir, si éste debe acaparar el mando del negocio desde el principio o, si por el

contrario, se debe apoyar primero en otras personas que le orienten. De esta manera, es preferible que no se encargue sólo el fundador sino que sean personas ajenas a la organización las que asesoren y apoyen al sucesor en los primeros años a la cabeza de la empresa familiar.

Con esta apreciación se puede dividir esta primera etapa del proceso sucesorio en dos: una primera, donde esté al frente un directivo no familiar que asesore y; una segunda, donde el poder recaiga en el miembro de la siguiente generación. Para terminar con la formación de los sucesores, una última cuestión a tratar es si se llega a una especialización funcional dentro de la empresa o si por el contrario, se adquiere una visión general de la misma. Así, el individuo en formación debe tener en cuenta que la segunda opción conlleva un aumento de responsabilidad por su parte y de la relación con el resto de personas inmersas en la organización, de tal manera que éste debe elegir si especializarse o no dentro del negocio. Antes de acabar con la sucesión se debe comentar a la brevedad uno de los instrumentos planteado anteriormente como solución al problema de la confusión de patrimonios, que ayudan al empresario no sólo a la gestión de la empresa que puede ser útil cuando llega el momento de la sucesión. De esta manera, se puede utilizar dicha herramienta que, si bien no soluciona el problema, puede ayudar a simplificarlo, siendo un medio a través del cual se puede llegar a dicha solución. El instrumento en cuestión es el “protocolo familiar”, nombre con el cual se conoce al acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de la misma además de las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa. Este instrumento está ligado a la sucesión puesto que con su utilización se pretende darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares.

En este sentido, destaca que el aspecto fundamental que se recoge en el protocolo familiar es que trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, no siendo considerado como un suceso, ni tampoco como una acción, sino que es un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio. Entre otros, enumeraremos los principales puntos que se recogen en dichos protocolos:

- La filosofía de la empresa, en cuanto a las relaciones entre familiares y en cuanto a la definición de dicha empresa.
- Los derechos que adquieren los miembros por la condición de socios, tanto derechos económicos como derechos a la información.
- Las ventajas que obtendrán los socios de la empresa en función de su labor en la misma.
- El régimen de las transmisiones, que deberá pasar posterior a su apunte en los estatutos de la firma.
- Las sanciones por los comportamientos inadecuados dentro de la empresa. las reglas de sucesión y proceso de jubilación de la persona que abandone el poder.

Respecto a esto, señalar que el “protocolo familiar” es considerado, para la continuidad de la empresa, como uno de los instrumentos clave, aunque sólo un pequeño porcentaje de firmas disponen de él. No obstante, si cabe señalar que en la actualidad se ha legalizado dicho Protocolo Familiar puede ser inscrito en el Registro Mercantil, igual que los Estatutos, para poder ser utilizado frente a terceros si surgieran conflictos. Otro de los problemas comentados con anterioridad, surge cuando llega el momento de la sucesión. En este caso, puede que los herederos de la propiedad no reúnan las condiciones necesarias para la gestión de la empresa, puesto que dichas capacidades no se transmiten del fundador a los hijos y, por ello, se plantea que la gestión esté en manos de profesionales ajenos a la familia. De esta manera, en la planificación de la sucesión el fundador debe proponer cómo se reparte la propiedad y gestión de la empresa entre los distintos descendientes. Así, por profesionalización es el análisis de las necesidades y la planificación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares. Por consiguiente, se debe tener en cuenta que esta profesionalización del negocio es muy importante sobre todo cuando la empresa alcanza un tamaño considerable. La valoración en estas firmas de personas ajenas a la familia puede reportar ventajas, que al profesionalizar la empresa se da un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa.

Con esta profesionalización, limitamos la superposición de los sistemas anteriormente vistos, el sistema familiar y el sistema empresarial.

Existen tres razones por las que la empresa familiar profesionaliza su negocio (Dyer, 1989):

Una primera puede ser la inexistencia dentro de la familia de talento para la gestión del negocio. Con el tiempo, conforme la empresa familiar crece, sobre todo teniendo en cuenta la complejidad del entorno se deben adquirir habilidades en finanzas, contabilidad, marketing, otras; dichas habilidades es difícil que estén presentes en todos y cada uno de los miembros familiares y, por ello, se hace evidente la necesidad de personal externo en la empresa.

También se profesionaliza el negocio cuando la gerencia profesional puede cambiar las normas y valores del negocio de operaciones. En este sentido, se hace necesaria la presencia de estos profesionales externos si los valores familiares crean conflictos empresariales afectando a la rentabilidad y eficiencia de la empresa familiar. La tercera de las razones por las que la empresa se plantea la profesionalización es para la elección del líder que dirigirá la compañía una vez transcurra con éxito el traspaso generacional. Es en este caso cuando puede ocurrir que dicho profesional no familiar se introduzca en la firma con dos fines: el primero sería para ayudar en la transición al futuro líder, que ocupará el cargo del fundador, y el segundo, ocupar el puesto de dicho fundador si éste último cree que no existe en la empresa ningún miembro familiar que pueda llevar a cabo las funciones que él realizaba.

Así, la profesionalización del negocio pasa por tres fases:

1. La formación adecuada de los sucesores.
2. La identificación y capacitación de directivos no familiares.
3. El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia.

De la primera de las fases, la formación de los sucesores, la profesionalización se inicia en los primeros años con la educación familiar, que vendrá condicionada por el negocio, una formación universitaria intensa y la incorporación a la empresa. De esta formación ya se ha hablado anteriormente y por ello, no nos vamos a extender más sobre esta cuestión.

En cuanto a la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos de una manera adecuada e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y comparte los valores de la familia (Gallo, 2002). Si lo anterior no se cumple, es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso que estos directivos no

permanezcan mucho tiempo en la firma. 360. Por último, respecto al tercero de los puntos, se puede decir que esta profesionalización, además, ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto. Es aquí donde se encuadraría al protocolo familiar, el cual va a reforzar el papel de estos profesionales no familiares en este tercer curso de acción.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Descripción del método:

Método descriptivo:

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va más allá de este nivel. Consiste, fundamenta, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indica sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

En la ciencia fáctica, la descripción consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es? > Correlato.
- ¿Cómo es? > Propiedades.
- ¿Dónde está? > Lugar.
- ¿De qué está hecho? > Composición.
- ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas? > Configuración.
- ¿Cuánto? > Cantidad

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosa de los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Etapas de la investigación descriptiva:

1. Examinan las características del problema escogido.
2. Lo definen y formulan sus hipótesis.
3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
6. Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias significativas.
7. Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizan observaciones objetivas y exactas.
9. Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

Recolección de datos de la investigación descriptiva:

En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población —a veces llamada universo o agregado— constituye siempre una totalidad. Las unidades que la integran pueden ser individuos, hechos o elementos de otra índole. Una vez identificada la población con la que se trabajará, entonces se decide si se recogerán datos de la población total o de una muestra representativa de ella. El método elegido dependerá de la naturaleza del problema y de la finalidad para la que se desee utilizar los datos.

Muestra de la población: cuando se trata de una población excesiva y amplia se recoge la información a partir de unas pocas unidades seleccionadas, si se aborda cada grupo, los datos perderían vigencia antes de concluir el estudio. Si los elementos de la muestra representan las características de la población, las generalizaciones basadas en los datos obtenidos pueden aplicarse a todo el grupo.

Expresión de datos de la investigación descriptiva:

Los datos descriptivos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos. Se puede utilizar uno de ellos o ambos a la vez.

Cualitativos (mediante símbolos verbales): se usan en estudios cuyo objetivo es examinar la naturaleza general de los fenómenos. Los estudios cualitativos proporcionan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Los estudios cualitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos. (Visión científicista).

Cuantitativos (por medio de símbolos matemáticos): los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provienen de un cálculo o medición. Se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables.

Tipos de investigación descriptiva:

Se toma en cuenta que las siguientes categorías no son rígidas, muchos estudios pueden encuadrarse sólo en alguna de estas áreas, y otros corresponden a más de una de ellas. Encuestas, estudio de Interrelaciones y estudios de Desarrollo

Estudios de interrelaciones.

Si el objeto es identificar las relaciones que existen entre los hechos para lograr una verdadera comprensión del fenómeno a estudiar, los estudios de esta índole son los estudios de casos, estudios causales comparativos y estudios de correlación.

Estudio de casos:

El educador realiza una investigación intensiva de una unidad social o comunidad. Para ello recoge información acerca de la situación existente en el momento en que realiza su tarea, las experiencias y condiciones pasadas y las variables ambientales que ayudan a determinar las características específicas y conducta de la unidad. Después de analizar las secuencias e interrelaciones de esos factores, elabora un cuadro amplio e integrado de la unidad social, tal como ella funciona en la realidad. El interés en los individuos no es considerándolo como personalidad única, sino como tipos representativos. Se reúnen los datos a partir de una muestra de sujetos seleccionados y se procuran extraer generalizaciones válidas sobre la población que representa la muestra. El objetivo de los estudios de casos consiste en realizar una indagación a profundidad dentro de un marco de referencia social; las dimensiones o aspectos de dicho marco dependen de la naturaleza del caso estudiado.

Los estudios de casos son similares a las encuestas, pero en ellos hay un estudio intensivo de una cantidad limitada de casos representativos, en lugar de reunir datos de pocos aspectos de un gran número de unidades sociales. Tiene un alcance más limitado pero es exhaustivo que el de encuestas, y le da más importancia a los factores cualitativos.

Evaluación de la investigación descriptiva:

Algunos problemas con que suelen tropieza los investigadores se refieren a examen crítico de los materiales originales, el vocabulario técnico, la formulación de hipótesis, la observación.

3.2 Objetivo general

Evitar el nepotismo y que las sucesiones de poder de la primera generación a la segunda generación puedan ser de manera positiva para el crecimiento administrativo interno como el crecimiento en el mercado externo.

3.2.2 Objetivos específicos

- Analizar las ventajas y desventajas de la empresa familiar a investigar y estudiar en que grado estas afectan la sucesión de poder.
- Identificar los factores que influyen en el éxito de la estrategia de la empresa familiar.
- Obtener información de los sucesores que se encuentran en la etapa de transición de primera a segunda generación a través de entrevistas profundas.
- Indagar la interacción empresa-familia para saber como influye esa relación dentro y fuera de horas laborales.
- Entender el miedo que pueda tener la primera generación al pasar el mando a su sucesor.

3.2.3 Procedimiento

Para el desarrollo del presente estudio se siguieron los siguientes pasos:

- Elección del tema
- Investigación técnica
- Validación del instrumento
- Pasar el instrumento
- Vaciar información
- Obtención de resultados
- Análisis de resultados
- Conclusiones
- Propuesta

Capítulo 4

Resultados de la investigación

Entrevista a Estuardo Humberto Mejía U.

Licenciado en comunicación

Gerente General

Entrevista

1. ¿En qué año se fundó la empresa?

La empresa fue fundada como una Sociedad Anónima el diez de octubre del año 1987

2. ¿Quién fue el fundador o fundadores de la empresa?

Los fundadores indica el Licenciado Mejía que fueron sus abuelos en el año 1954, el el año 1970 su padre.

3. ¿Qué motivó la creación de la empresa?

“esa parte de la historia no me la dejo heredada mi padre, pero supongo que vieron oportunidad de negocio y en esa época no había muchos transportistas por lo que eso pudo haber motivado a mi abuelo y tío abuelo a incursionar en el medio del transporte, aunque inicialmente su primer empresa fueron las camionetas Giralda”

4. ¿Históricamente, qué formas societarias ha tenido su empresa?

Cuando la empresa la inicio mi abuelo era individual, posterior a él, mi padre y mi tío formaron la empresa como una sociedad limitada, yo inicie como una empresa individual, para luego en el ochenta y siete pasar a ser una sociedad anónima.

5. ¿Cómo es la estructura organizacional en la empresa? ¿Cómo se dividen los roles entre los integrantes?

Lineal. Tal cual se muestra en el organigrama.

6. ¿Qué es más fácil, crear o mantener un negocio?

Por supuesto crear es mucho más fácil que mantener un negocio a flote, el mantener implica perseverar en el mercado que cambia constantemente, donde existen competencias desleales, y mucho dinero de por medio para lograr ganar un cliente.

7. ¿Cómo se dan las comunicaciones entre los integrantes de su empresa?

El licenciado Mejía comenta que como es una empresa con muy pocos en el área administrativa, la comunicación es fluida, no obstante hay perdida de información cuando un canal no está bien informado. A veces existe el “yo creí que tu dijiste”

8. ¿Mantienen reuniones formales, y se distribuyen formalmente funciones?

No cuentan con reuniones formales, pero si tienen bien distribuidas las funciones dentro de cada una de las personas que laboran en RIPSA.

9. ¿Cómo se toman las decisiones?

Solamente El Gerente General puede decidir en la empresa.

10. ¿Qué conflictos surgen en la empresa familiar y cuál es el mejor método para solucionarlos?

El mayor problema que se tiene en RIPSA es que todos quieren ser jefes, tomar decisiones. y el mejor método para solucionar este problema es el asignar límites de procesos y acciones a cada integrante, sobre todo a los herederos.

11. ¿Cómo se da la relación empresa - familia?

No existe una diferenciación en relación empresa – familia. El trato es igual en la casa como en el trabajo. Los problemas de la empresa se llevan a la casa, aunque los de familia se trata de dejar en la casa.

12. ¿Cómo se dan las reglas entre la empresa y la familia?

No hay reglas, el Licenciado admite que en RIPSA no existe ninguna regla que separe o trate de dividir ambos ámbitos, para él están fusionados los dos roles.

13. ¿Cree que es requisito de continuidad en la empresa familiar, el que desde pequeños, los sucesores conozcan la empresa?

Es muy importante para que los sucesores y/o herederos conozcan la empresa en cada uno de los puestos para así poder ejercer el que más se acople a los herederos, afirma que todo depende de la capacidad y la experiencia que vayan adquiriendo.

14. ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en familia?

Para el Licenciado Mejía, la mayor ventaja es la responsabilidad y la fidelidad que tiene el núcleo familiar para trabajar debido a que es algo propio y que algún día llegara a ser de ellos. Siempre y cuando pongan en práctica sus principios y valores, para respetar las finanzas de la empresa.

Con mayor conocimiento y preparación pueden levantar la empresa, con procesos y nuevas ideas.

15. ¿Cuáles son las desventajas de trabajar en familia?

Los privilegios que desean los herederos, cuando hay competencia de poder. Cuando entran las parejas de los sucesores y quieren intervenir para beneficio de su familia no de la empresa.

16. ¿Ha pensado algún día ceder la gerencia de la empresa?

Algún día, si se ha pensado pero eso será más adelante.

17. ¿Dónde está la clave para que el relevo generacional se haga adecuadamente en la empresa?

Que difícil responder, asiente Mejía, pienso que eso se dará cuando los sucesores empiecen a notar que las decisiones que está tomando la gerencia no son las adecuadas. O cuando gerencia considere que los herederos tienen la capacidad de mando como también la experiencia y el know-how será el momento de sucesión de mando.

18. ¿Llega un momento en el que resulta necesario que alguien de afuera pase a la gerencia de la empresa familiar?

A veces es bueno, porque es alguien externo que tiene un concepto distinto el cual no ve la empresa con el corazón, que es lo que le pasa a las empresas familiares.

19. ¿RIPSA cuenta con un material de apoyo o manual donde indique como suceder la empresa?

Realmente no, mi esposa recibió un curso, la idea la tenemos aún tenemos dudas sobre todo la forma de cómo se tiene que realizar este cambio.

Entrevista a Marta Regina de Mejía
Licenciada en Mercadeo
Sub Gerente

1. ¿En qué año se fundó la empresa?

Nuestra 3era generación 1,987 octubre

2. ¿Quién fue el fundador o fundadores de la empresa?

Ovidio Mejia inmigrante italiano que incursiono en el transporte terrestre de personas Guate-jalapa empresa la Giralda

3. ¿Qué motivó la creación de la empresa?

La oportunidad de trabajo el área de transporte de hidrocarburos.

4. ¿Históricamente, qué formas societarias ha tenido su empresa?

Anónima, y la individual.

5. ¿Cómo es la estructura organizacional en la empresa?

Vertical ¿Cómo se dividen los roles entre los integrantes? Área administrativa, operaciones y financiera

6. ¿Qué es más fácil, crear o mantener un negocio? *Crear, porque quienes lo crean puede ser cuanto mucho 3 personas que establecen los parámetros, rol del negocio y el curso legal, Pero mantener implica que toda la organización cumpla con los roles establecidos y que no se cumplan y que esto genere excesiva rotación de personal lo cual implica un inicio nuevamente*

7. ¿Cómo se dan las comunicaciones entre los integrantes de su empresa? *de forma verbal, correos internos para mandos gerenciales y supervisión. Verbal para mandos medios y operativos*

8. ¿Mantienen reuniones formales, y se distribuyen formalmente funciones? **NO**

9. ¿Cómo se toman las decisiones? **operaciones las asume según lo amerite el caso de acuerdo a procedimientos de rutina, si es necesario se toma una decisión gerencial.**

Administración: opta por procedimientos propios y legales y Gerencia asume decisiones de alto riesgo que giran en torno a costos y seguridad operacionales

10. ¿Qué conflictos surgen en la empresa familiar y cuál es el mejor método para solucionarlos?

- **La toma de decisiones a mejoras debido al cambio global.**
- **La sucesión.**
- **La cuestión financiera.**
- **El mejor método es que exista un administrador general el cual debe ser imparcial y bastante involucrado en la empresa para que sepa tomar las mejores decisiones para la empresa, no para los familiares**

11. ¿Cómo se da la relación empresa - familia?

La mayoría de las veces fluye cada quien en su departamento, las reglas están dadas y se actúa con base a ellas. Existe un estira y encoge cuando Gerencia no da por aceptadas algunas sugerencias aunado a Finanzas que cuida en extremo los recursos.

12. ¿Cómo se dan las reglas entre la empresa y la familia?

13. ¿Cree que es requisito de continuidad en la empresa familiar, el que desde pequeños, los sucesores conozcan la empresa? **Si ya que se van formado procesos mentales, visión y amor y orgullo al patrimonio propio**

14. ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en familia?

- **Los hijos conocen el fruto del trabajo de las generaciones anteriores**
- **Los hijos siguen formándose junto a los padres (el caso nuestro) y conocen cada detalle de la empresa**

- *A los hijos les cuesta menos actuar en la vida ya que no comienzan desde cero, cero experiencia, cero recomendaciones, cero nombre y prestigio las generaciones que vienen son los guardianes y defensores de la continuidad y perpetuidad de la marca*
- *Estabilidad del nombre generación tras generación*

15. ¿Cuáles son las desventajas de trabajar en familia?

- *El desgaste muchas veces de llevar el trabajo al hogar.*
- *Anhelar ascensos tempranamente.*
- *Sueldos altos + benéficos.*
- *Romper horarios so pretexto soy de los dueños.*
- *Cuando un familiar se casa y quiere integrar a la pareja en la empresa.*
- *Que algún familiar decida cambio de nombre o razón social, se pierde el concepto de empresa familiar.*

16. ¿Ha pensado algún día ceder la gerencia de la empresa?

Si

17. ¿Dónde está la clave para que el relevo generacional se haga adecuadamente en la empresa?

Que exista un administrador-mediador, que se redacte un acta o documento de sucesión con las reglas exactas y claras y que el sucesor tenga las skills necesarias para suceder.

18. ¿Llega un momento en el que resulta necesario que alguien de afuera pase a la gerencia de la empresa familiar?

No debiera ya que quien más que el fundador sabe el teje y maneje de la organización. Lo que sería apropiado es un administrador con voz pero no con voto, para que sea el mediador, si el conflicto familiar es insuperable. Depende también del tamaño de la

empresa, si es muy pequeña alguien de fuera ignora muchas interioridades y puede llevar a la quiebra lo que tantas generaciones ha costado.

Si viene alguien de fuera se pierde por completo el concepto de empresa familiar. La gerencia-presidencia no debe estar en ejecutivos no familiares

20. ¿RIPSA cuenta con un material de apoyo o manual donde indique como suceder la empresa?

No lo tiene, de hecho no ha existido. Todas las sucesiones han sido por muerte de gerencia.

4.1 Análisis e interpretación de resultados

Según los resultados de la entrevista a los gerentes de RIPSA, Estuardo Mejía y Marta de Mejía. Muestra que es una empresa en su totalidad familiar, la cual se constituye en el año 1987. Inician como una empresa individual para luego convertirse en una sociedad anónima.

Recursos Industriales Petroleros S, A. cuenta con una estructura lineal, para ambos socios es más fácil el crear una empresa que mantenerla a flote dentro del mercado que día a día es más difícil la competencia. Algo importante para esta empresa es la comunicación que existe dentro de ella, se maneja una buena comunicación en el área administrativa sin embargo en el área de operaciones (taller) se pierden las instrucciones desde la gerencia. A esto se agrega que no tienen reuniones constantes y formales, todas las reuniones se dan cuando se presenta algún conflicto o un embudo en cuanto al tráfico y programación de las unidades o bien en el área de reparaciones.

Las tomas de decisiones son centralizadas, no hay descentralización o empoderamiento en las áreas de trabajo. Esto puede afectar más adelante cuando no esté el gerente general y se tenga que tomar una decisión de carácter urgente. El sucesor tendrá que tomarla y correr en riesgo que el gerente no esté de acuerdo o no le convenza la forma que resolvió el problema en ese momento.

Dentro del núcleo familiar y ambiente trabajo RIPSA no cuenta con una diferenciación de roles, esposo / socia, padres / sucesores, y admiten que los problemas de trabajo los llevan y discuten en el hogar, no cuentan con una regla donde separe ambos ambientes, y el trato hacia los trabajadores en este caso los herederos se va perdiendo el rol de padres / hijos y se le da más importancia al de padres / empleados.

Es bueno que los herederos desde que están en el colegio pasen sus vacaciones por lo menos un mes de trabajo, aunque sea mediodía en la empresa, porque así se familiarizan con la cultura de esta, y eso es igual a que se enamoren que vean cómo se hacen las cosas y tomen interés y más allá de que si trabajan o no el día de mañana, por lo menos amen la empresa, algo que han hecho sus padres, que eso para los gerentes es una ventaja ya que tienen un patrimonio seguro y no tienen la necesidad obligatoria de ir al mercado a buscar un trabajo. El

trabajar en algo propio se puede poner en práctica lo aprendido y pulir sus conocimientos para luego generar mas experiencia a la empresa, ideas frescas y que revoluciona el concepto de vanguardia. También mencionan las desventajas que son lo contrario a estas antes mencionadas, se agrega a que los herederos puedan tener una mala administración y solamente desbaraten el patrimonio que se les dejara, pueda suceder que existan competencias de poder y de privilegios entre los herederos, para que esto no suceda se tendrá que realizar un protocolo familiar. Al fallecer el fundador el equipo de trabajo estará integrado por el hermano, la hermana, la madre, el primo. El equipo ya viene dado. Además, si un miembro del equipo no funciona, no se le puede despedir.

Entonces, aprender a trabajar en equipo, a comunicarse, que valore su desempeño, a estudiar y mejorar, más allá de que tenga el puesto asegurado por ser dueño, es lo más difícil

Si se ha pensado en la sucesión de mando, pero no lo tienen previsto para corto plazo sin embargo si se les ha enseñado a los herederos a efectuar los puestos básicos en la administración, en la sucesión los gerentes admiten que tienen que informarse de como poder realizarlo con fundamentos administrativos para que no exista ningún inconveniente o conflicto familiar en esta transición, por ello tiene que haber un mediador.

En cuanto a la intervención de una persona fuera del círculo familiar se adentre a la empresa RIPSA hay conflicto de pensamientos, por un lado el gerente considera que es bueno que alguien externo llegue a la empresa para darle un concepto diferente a lo que se ha venido dando llamado un concepto o idea familiar, innovando las ideas y llevar las que el trae de otras empresas, por el contrario del gerente, el sub- gerente piensa que no es necesario pues el fundador tiene todo el know-how de la empresa, y si de ser necesario contratar a alguien externo tendría que ser una persona sin voz ni voto. El miedo que se tiene es que esta persona conozca las interioridades de la empresa / familia, y que no se debe de dar la presidencia a alguien que no lleve línea de consanguinidad.

Concluyen que no cuentan con material de apoyo o información que les ayude a hacer un traspaso de mandos o sucesión adecuada. Y concuerdan que para ellos se les facilitaría el poder conocer u obtener alguna guía con fundamentos administrativos y legales los cuales puedan ser de ayuda a cómo empezar a relevar los conocimientos de la empresa.

Indicaron que en las generaciones anteriores todas han sido por muerte de gerencia. Los herederos han iniciado desde cero, ejerciendo sus puestos habituales y tratan de poner en práctica lo que observaban del gerente ya fallecido. Tiene al principio un shock de no saber ¿cómo?, ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? Empezar a tomar las decisiones, contactar clientes, manejar las áreas administrativas.

Tensiones entre los mismos herederos por la designación de ese sucesor.

Cuando llega el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional. En este sentido, Miguel Ángel Gallo (1998) argumenta que las causas del retraso en la sucesión vienen determinadas por no saber estructurar el problema ni por parte del fundador, ni por el resto de la organización, de tal manera que la resistencia o negación a su retirada es más cómoda que tomar una postura activa para solucionarlo. Una excesiva persistencia, si llegado el momento de la sucesión el predecesor no acepta su retiro, puede llevar al estancamiento, a la desmotivación de los directivos y, además, a que la empresa no se adapte a los cambios que se suceden con el tiempo, de manera que ésta puede llegar a desaparecer. Este problema es considerado como uno de los más importantes en cuanto a la continuidad de la empresa familiar RIPSAs. Sin embargo, teniendo en cuenta todas estas dificultades, que se derivan de la sucesión debemos tratar de que ésta llegue a su término con la menor repercusión posible para el negocio, de tal manera que son varias las soluciones que se plantean para esto. Por un lado, una solución que comparten muchos autores, entre otros, Ward (1988), Leach (1993), Oltra (1997) y Gallo (1998) es que la llegada de la sucesión es mucho más llevadera cuando la empresa, con tiempo, comienza a realizar la planificación estratégica de la compañía. Así, en un contexto familiar, se siguen una serie de pautas a la hora de su elaboración. En un primer momento, se deben abordar los problemas críticos que surgen de la relación familia-empresa. Se deben realizar reuniones periódicas familiares para poner en común puntos de vista y las medidas a tomar en cada situación. En tercer lugar, se presentan por escrito los valores y

conductas que deben seguir los miembros de la organización, siendo en este momento cuando la empresa ya se plantea la constitución de un protocolo familiar. Y, por último, se realizarán revisiones periódicas controlando que lo planificado se cumple y, mantener en todo momento una comunicación fluida entre todos los miembros. Así, con todo lo anterior podemos deducir que una buena dinámica en las relaciones familiares se convierte en un determinante esencial de la viabilidad y continuidad de la empresa familiar.

Con este plan estratégico lo que se pretende es exponer los pasos concretos que hay que seguir para satisfacer a los clientes, aumentar los beneficios y revitalizar la empresa para la próxima generación. No obstante, en este tipo de empresas hay que tener en cuenta que no sólo se planifica la dimensión estratégica empresarial también hay que planificar la familiar, las metas personales y profesionales a largo plazo de los miembros de la familia.

Por otro lado, otra solución, que complementa a la anterior planificación, es comenzar con la planificación del proceso de sucesión. Este cambio debe estar planeado con anterioridad que afecta a muchos factores, no solo a la familia sino a la organización, facilitándose con dicha planificación el proceso.

4.2 Conclusiones sobre el análisis

La sucesión, tal y como se ha señalado, es uno de los temas más importantes dentro del ciclo de vida de una empresa familiar. La clave, en este caso, es determinar qué problemas se esconden detrás de esa dificultad de sucesión. En este sentido, distinguir dos posibles situaciones derivadas del traspaso generacional en la empresa familiar:

- La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y por tanto a traspasar sus poderes al sucesor, no existen en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada al sucesor para su futuro papel de empresario.
- Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder en la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.

Un tema fundamental en los planes de previsión de cualquier empresa u organización, es asegurar la permanencia y continuidad en el tiempo de la misma. Cuando se trata de empresas familiares, la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, cobra gran relevancia puesto que ya no sólo se trata de garantizar el futuro empresarial, sino además de evitar alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio y de privilegiar las relaciones de la propia esfera familiar. Es en este punto dónde la elaboración de un Plan de Sucesión de la empresa cobra protagonismo, ya que un plan de sucesión implementado de manera adecuada, permitirá la continuidad efectiva de la empresa familiar. De igual forma, este plan facilitará a los sucesores que a través del tiempo desarrollen y continúen el trabajo estratégico de las personas clave en la empresa. Señalar también, que la falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos, herir sentimientos familiares y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa.

Capítulo 5

5.1 Antecedentes

Como se mencionó en el análisis, con el desarrollo de la investigación, se detectó que la situación actual de la empresa no cuenta con alguna idea o plan de sucesión de mandos. Esto debido a que no han tenido la necesidad en sucesiones anteriores. Todas han sido por muerte. De tal manera se presentará un proceso de sucesión de empresas, utilizando herramientas administrativas.

5.2 Propuesta

Utilización de herramientas administrativas para la sucesión de la primera generación a la segunda generación.

5.2.1 Cronograma del plan de sucesión

Es el detalle minucioso de las actividades que desempeña o que va a desempeñar una empresa al realizar un evento o una serie de eventos

Un tipo de diagrama usado en el proceso de planeación y control en el cual se visualiza el trabajo planeado y las metas para alcanzar las actividades en relación al tiempo.

(Anexos)

Formato de plan de carrera:

Se propone la utilización del plan de carrera para optar por un sucesor que cumpla con los requisitos que desea el gerente, medir las aptitudes de los candidatos y así definir en qué puesto se adecua.

(Anexos).

Organigrama propuesto:

El organigrama propuesto debe de extenderse de una forma horizontal, esto evitando el autoritarismo para que exista más descentralización en la organización.

(Anexos)

5.3 Presupuesto Financiero

Rubro	Inversión
Universidad Licenciatura en Administración de empresas Matricula, cuota mensual (5,3 años)	\$ 5.935,00
Membresía anual programa AGG	\$ 335,00
Honorarios abogado para legalizar la sucesión	\$ 1.000,00
Coaching Externo	\$ 625,00
Universidad Licenciatura en Administración de empresas con énfasis en negocios internacionales (5 años)	\$ 23.483,00
Maestría	\$ 8.750,00
Dominio sitio web (1 año)	\$ 100,00
Diagramación, diseño e implementación sitio web	\$ 500,00
Plan SEO	\$ 850,00
Media Kit	\$ 1.500,00
Total Inversión	\$ 43.078,00

La suma fuerte para la empresa será el capacitar a los herederos para la sucesión, y poner en práctica los conocimientos adquiridos será la retribución de la inversión de los sucesores.

En cuanto el área de desarrollo de web e implementos para mercadeo, es una inversión baja la cual se podrá explotar a un futuro.

No se puede proyectar el retorno de la inversión pero si se tiene un presupuesto sobre todos los rubros que la empresa invertirá en el proceso de la sucesión.

El retorno de inversión se verá reflejado mediante cada una de las ideas y procedimientos que el nuevo sucesor vaya implementando. La idea es que sean estrategias nuevas, que se puedan captar más clientes, y recuperar clientes antiguos, que

En términos mercadológicos El benchmarking es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación. A través de este método se podrá seguir con una constante comparación en cuanto el mercado, con esto se logra un mejor desempeño y tratando de mejorar a los competidores, será una mejora continua, tanto dentro de la empresa como en otras empresas del mismo segmento de mercado.

El mercadeo es importante hoy en día por lo que se tendrá que cotizar un logo, tarjetas de presentación, presentación institucional y desarrollo web de la empresa Recursos Industriales Petroleros S,A. Esto con el fin de que el mercado conozca más sobre la empresa y pueda ser contactada mediante las redes sociales o el buscador en internet.

Para darle a la empresa una nueva imagen, se debe realizar un cambio de logo, siempre dejando la esencia de la empresa y la idea principal del fundador. Así mismo la creación de un logo familiar para darlo a conocer a los clientes cuando la empresa cumpla 30 años en el mercado.

- Crear presencia de marca en Internet:
- Sitio de Internet
- Redes sociales profesionales (P. Ej. LinkedIn o Xing) para hacer networking
- Vídeos corporativos
- Correos corporativos
- Firmas en correos corporativos

Conclusiones

Se concluye señalando que todos los proyectos encaminados a solucionar la problemática de este tipo de empresas abren muchas posibilidades ya que, por un lado, el entorno competitivo de la economía va a requerir que las empresas estén más preparadas y, por otro, se reforzará el relevo generacional, momento en el que se produce una elevada mortandad.

Se ha hecho referencia a varios retos a los que todo directivo, ya sea familiar o no, debe hacer frente cuando esté al cargo de dicha empresa, las cuales deben de tener un tratamiento especial por la interacción de los tres subsistemas: propiedad, empresa y familia. De esta manera, hay que indicar que es muy importante que exista una separación clara y bien definida de los temas empresariales y de los familiares a fin de limitar al máximo los conflictos que su confusión pueda ocasionar y existe la necesidad de independizar el patrimonio familiar del de la empresa que si bien es difícil en las primeras etapas de vida del negocio, es imprescindible en su madurez.

En cuanto a la sucesión, ésta debe ser atendida mucho antes de que comience el traspaso generacional intentando planificarla con antelación y delimitando soluciones a posibles conflictos futuros. Y respecto a la globalización, la empresa no puede estancarse sino que debe evolucionar a la par que los mercados si quiere continuar en el mundo empresarial muchos años, por ello se tienen que comenzar con un cambio de mentalidad orientada a la innovación y al cambio para después adaptarse a dicha evolución. No obstante, los anteriores retos planteados se van a ver simplificados cuando la firma haga uso de los instrumentos que existen como, por ejemplo, el Protocolo Familiar, este es el más idóneo para materializar los principios que han de regir la sucesión de la empresa, por lo que su implantación debe ser un objetivo a conseguir por todas las empresas familiares.

Referencias Bibliográficas

DODERO SANTIAGO. (2008). *El Secreto De Las Empresas Familiares Exitosas*., 320 p.

FLEITMAN, J. (2000). *Negocios Exitosos*. 1era.ed. México: McGraw-Hill., 383p.

Harold Koontz y Heinz Weichrich. (1998). "Administración". Ed. McGrawHill.

Ken Blanchard. (2000). "Administración por Valores" Ed. McGrawHill

Marshall Cook (2002). "Coaching Efectivo" Ed. McGrawHill

John C. Maxwell (2007) "Las 21 leyes Irrefutables del liderazgo" Graciela Lelli

Montserrat Santillán de la Peña (2010) "Gestión del conocimiento, el modelo de gestión de empresas del siglo XXI" Ed. Gesbiblo S,L.

<http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2607.pdf>

<http://nahualpersonajes.blogspot.com/p/empresas-mas-grandes-de-guatemala.html>

<http://www.elperiodico.com.gt/es/20130624/economia/230137/>

<http://aragonyasoc.com/news/sucesion.html>

<http://www.consejeriaempresarial.com/publicaciones/HERRAMIENTAS%20GERENCIALES%20MODERNAS2.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml>

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/3223/1/T11.09%20A34p.pdf>

ANEXOS

El motivo principal de la siguiente entrevista es determinar la situación actual de la empresa Recursos Industriales Petroleros S, A. en cuanto a si están preparados a una sucesión a corto tiempo.

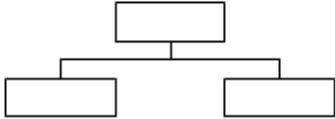
Los resultados servirán para realizar un análisis y reforzar los puntos débiles obtenidos así convertirlos en un oportunidades de mejora con un formato de plan de sucesión, además de finalizar la Práctica Empresarial Dirigida (PED) titulado “Plan de sucesión en una empresa familiar para aplicar herramientas administrativas actuales en la empresa Recursos Industriales Petroleros S, A.”

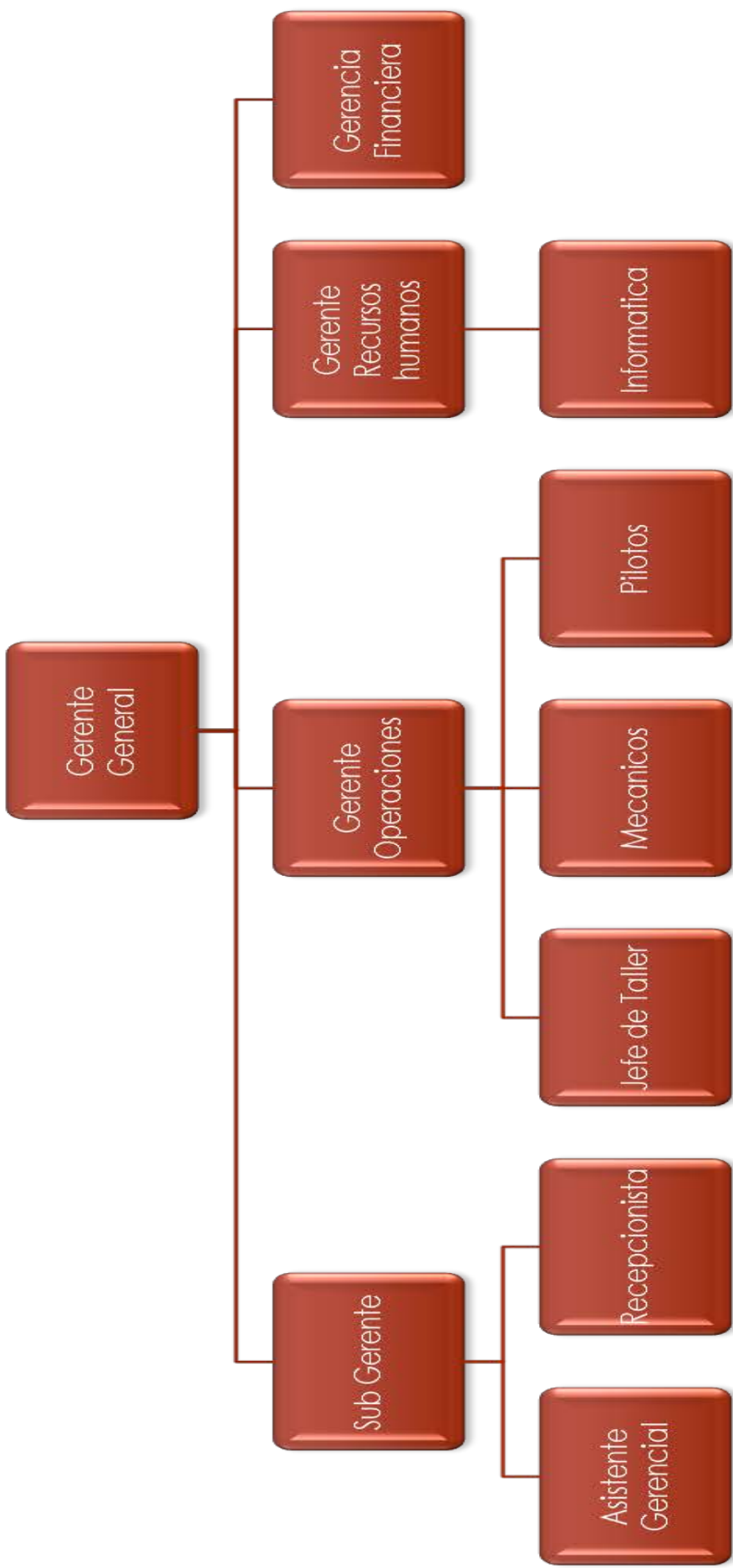
Entrevista

1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿Quién fue el fundador o fundadores de la empresa?
3. ¿Qué motivó la creación de la empresa?
4. ¿Históricamente, qué formas societarias ha tenido su empresa?
5. ¿Cómo es la estructura organizacional en la empresa? ¿Cómo se dividen los roles entre los integrantes?
6. ¿Qué es más fácil, crear o mantener un negocio?
7. ¿Cómo se dan las comunicaciones entre los integrantes de su empresa?
8. ¿Mantienen reuniones formales, y se distribuyen formalmente funciones?

9. ¿Cómo se toman las decisiones?
10. ¿Qué conflictos surgen en la empresa familiar y cuál es el mejor método para solucionarlos?
11. ¿Cómo se da la relación empresa - familia?
12. ¿Cómo se dan las reglas entre la empresa y la familia?
13. ¿Cree que es requisito de continuidad en la empresa familiar, el que desde pequeños, los sucesores conozcan la empresa?
14. ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en familia?
15. ¿Cuáles son las desventajas de trabajar en familia?
16. ¿Ha pensado algún día ceder la gerencia de la empresa?
17. ¿Dónde está la clave para que el relevo generacional se haga adecuadamente en la empresa?
18. ¿Llega un momento en el que resulta necesario que alguien de afuera pase a la gerencia de la empresa familiar?
19. ¿RIPSA cuenta con un material de apoyo o manual donde indique como suceder la empresa?

Plan de carrera

I. DATOS GENERALES				
Denominación del Puesto:				
Ubicación en la Organización:				
 <pre> graph TD A[] --- B[] A --- C[] style A fill:none,stroke:none style B fill:none,stroke:none style C fill:none,stroke:none </pre>				
Categoría Docente:		Grado Científico:		
Misión del Puesto:				
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del Puesto:	No Exigido s	Bajo s	Medio s	Altos
Formación Académica:				
<ul style="list-style-type: none"> - Titulación Requerida: - Especialidad de Preferencia: - Formación Mínima: 				
Nivel de Experiencia:				
Experiencia Previa:				
Conocimientos Específicos	No Exigidos	Elemental	Medio	Superior
Requisitos Físicos.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Condiciones de Trabajo	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos de Responsabilidad.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)				
Cultura Organizacional				
Estándares de Calidad				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:		



CRONOGRAMA DE SUCESIÓN

ACTIVIDAD	CINCO AÑOS				
	2015	2016	2017	2018	2019
1.- Decisión de planificar la sucesión en la empresa.					
2.- Elección de los profesionales internos y externos que van acompañar el proceso sucesorio.					
3.- Definición del marco de tiempo en que se va a ejecutar la sucesión. Es recomendable pensar en un plazo mínimo de cinco años, en algunos casos, por razones de salud u otras, es necesario pensar en un plazo menor.					
4.- Elección de los mecanismos que se aplicarán para la sucesión. Si es posible, no sólo para esta circunstancia concreta, sino como una norma que abarca en situaciones futuras.					
5.- Selección de los potenciales sucesores. Siempre es preferible tener más de una opción, aunque haya un "favorito", puede haber imponderables que hagan que el "favorito" no pueda ser el sucesor en definitiva, y frente a ese riesgo, es conveniente tener otras alternativas previstas.					
6.- Preparar a los potenciales sucesores para su nuevo posicionamiento.					
7.- Definir si habrá un solo sucesor, o un conjunto que funcione como un organismo colegiado.					
8.- Estructurar el plan de sucesión, con fechas de cumplimiento de cada actividad y resultados esperados.					
9.- Comunicar de forma efectiva a proveedores, clientes, personal, integrantes de la familia y demás personas involucradas el proceso de sucesión en marcha, para lograr el mayor apoyo posible.					
10.- Planificar el uso del tiempo libre de quien deja el mando en la empresa, para que no sea un proceso traumático sino que sea de enriquecimiento personal y empresarial.					

CUADRO DE POLIVALENCIAS:

	PUESTO	POLIVALENTE 1	POLIVALENTE 2	OSERVACIONES
1	Gerente General			Conocimiento de todos los puestos
2	Sub-gerente General	Rep. De la Dirección	Gerente General	Interacción con los roles de puestos
3	Auxiliar Sub-gerente	computo	Asistente ISO	
4	Supervisor 1	Coordinador ISO/Alerta	Coordinador flota	Interacción con los roles de puestos
5	Supervisor 2	Coordinador flota	Mantenimiento flota	Interacción con los roles de puestos
6	Pilotos	Carga/conducción/d escarga	Macánica/ Trámites aduana	
7	Mensajero	Entrega facturas y documentos/cobros	Compra repuestos menores	
8	Secretaria	secretariado	Asistente ISO	Interacción con los roles de puestos
9	Limpieza	Limpieza General	Cocina/ mandados	
10				
11				
12				
13				
14				
15				

LIDERAZGO, COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD DE GERENCIA

Gerente General

Descripción de puestos

- Deberá velar porque la empresa este rodeada de una atmósfera de seguridad, eficiencia y excelencia en el servicio que se preste.
- Desarrollar, comunicar y postear políticas de seguridad, alcohol y drogas, medio ambiente, salud, ética.
- Basarse en una administración cuyos objetivos sean la seguridad y eficiencia de los recursos, que conllevara a una excelencia en la labor de cada miembro de la empresa.
- Verificar en logros los resultados esperados (graficas, seguridad y eficiencia.
- Proveer de adiestramiento a los empleados y a la misma gerencia sobre altos cánones de excelencia y seguridad en cuanto a carga, conducción, descarga, servicio al cliente, calidad total, controles de operaciones y presentación personal.
- Proveer a los pilotos de vehículos (rígidos o articulados) debidamente equipados, según lo requiera cada petrolera y / o cliente y lo adicional que marcasse la ley.
- Lograr un posicionamiento de seguridad total en cada empleado aplicando, enseñando y evaluando con: sistemas específicos para cada área operativa de la empresa
- Monitoreo de desempeño de empleados, promover reuniones charlas, seminarios, mini-charlas, entrenamientos para tratar asuntos relacionados con servicio al cliente, seguridad, nuevas disposiciones, nuevas ideas e inquietudes de empleados.
- Realizar pruebas de respuesta a la emergencia mediante simulacros de seguridad, instruir al personal en cuanto a incidentes o accidentes y las repercusiones directas y colaterales en todos sus ámbitos.
- Promover programa de incentivos y premios para los empleados.
- Velar constantemente porque la calidad de servicio y las mejoras continuas se den en un ámbito profesional y eficiente.

LIDERAZGO, COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD GERENCIAL

SUB GERENTE

- Todas las atribuciones del gerente en ausencia de este.
- Asistir al gerente en sus funciones.
- Correr con la visión de la empresa
- Representar al gerente general ante los empleados de RIPSA y clientes en ausencia de este.
- Participación directa en todos los aspectos teóricos de seguridad, sistemas de conducción, Manuales de Conductor y cualesquiera otros temas implementados por la gerencia de Ripsa.
- Conocer el funcionamiento de los programas administrativos inherentes a RIPSA y toda implementación y actualización que venga al caso.
- Hacer labor de R.R.P.P. con clientes de la empresa a nivel gerencial.
- Clasificación de proveedores, y control de pagos a los mismos
- Control de listados de fletes y cobros de los mismos a las petroleras y clientes.
- Responsable de la implementación y control de los sistemas de administración de calidad.
- Realizar labores concernientes a recursos humanos. Adiestrarse en técnicas de evaluación de labores por competencia.

Guatemala, 16 de octubre de 2014.

Srita. Jimena Mejía

RIP, S.A.

Presente

Apreciable Srita. Mejía:

A continuación encontrará la cotización para el portal electrónico requerido por su persona:

Descripción	Precio
Dominio <i>www.empresa.com</i> (1 año) y hosting (1 año)	US\$100.00
Diagramación, diseño e implementación del sitio web	US\$500.00
TOTAL	US\$600.00

Incluye:

- ✓ 1 Gb de espacio en Disco.
- ✓ 4 Gb de Transferencia Mensual.
- ✓ Diseño, diagramación e implementación del mismo en Wordpress. Incluye página de contacto.
- ✓ Creación de administrador de contenidos y base de datos (*incluye capacitación*)
- ✓ No trabajamos flash.
- ✓ Ingreso de contenido y fotografías retocadas y ajustadas al diseño.
- ✓ Cuentas de correo electrónico propias (*ejemplo@empresa.com*), con capacidad ilimitada y tecnología Gmail.
- ✓ Soporte técnico personalizado 24/7.
- ✓ Acceso a estadísticas en tiempo real por medio de Google Analytics.
- ✓ Fase inicial de SEO (*search engine optimization*) u optimización del sitio para que aparezca en los primeros resultados de los motores de búsqueda más importantes.

SEO

De acuerdo a Wikipedia, el posicionamiento en buscadores o posicionamiento web (*SEO por sus siglas en inglés, de Search Engine Optimization*) es el proceso de mejorar la visibilidad de una página web en los diferentes motores de búsqueda.

La tarea de optimizar la estructura de una web y el contenido de la misma, así como la utilización de diversas técnicas de linkbuilding o contenidos virales con el objetivo de aparecer en las primeras posiciones de los resultados de los buscadores (*cuando un usuario busca por una determinada palabra o keyword*), es conocida como SEO, sigla en inglés que significa Search Engine Optimization, o sea, 'Optimización para motores de búsqueda'.

Este trabajo involucra todo lo relacionado al sitio de internet, o sea el código de programación, al diseño y a los contenidos.

¿Qué es un motor de búsqueda?

Un motor de búsqueda es un sistema informático que busca archivos almacenados en servidores web gracias a su "spider". Un ejemplo son los buscadores de cuando se pide información sobre algún tema. Las búsquedas se hacen con palabras clave o con árboles jerárquicos por temas; el resultado de la búsqueda es un listado de direcciones Web en los que se mencionan temas relacionados con las palabras clave buscadas.

Como operan en forma automática, los motores de búsqueda contienen generalmente más información que los directorios. Sin embargo, estos últimos también han de construirse a partir de búsquedas (no automatizadas) o bien a partir de avisos dados por los creadores de páginas (lo cual puede ser muy limitante). Los buenos directorios combinan ambos sistemas. Hoy en día Internet se ha convertido en una herramienta, para la búsqueda de información, rápida, para ello han surgido los buscadores que son un motor de búsqueda que nos facilita encontrar información rápida de cualquier tema de interés, en cualquier área de las ciencias, y de cualquier parte del mundo.

Ventajas del SEO

A diferencia de sistemas de pago como Google Adwords o Yahoo Advertising, si al posicionarse en los buscadores gracias al SEO, se puede mantener un posicionamiento por mucho tiempo, o incluso indefinidamente.

El SEO ofrece una mayor rentabilidad de la inversión realizada que cualquier otra forma semejante de promoción, puede aumentar el número de visitantes que están buscando activamente un servicio o producto, por lo que es una de las maneras más rentables para comercializar productos y servicios.

La búsqueda está impulsada por la demanda, lo que significa que cualquiera que llegue al sitio desde un buscador espera encontrar una página que responda a su consulta. Si esto ocurre y se le muestra toda la información que necesita, es probable que acabe convirtiéndose en un próximo cliente, suscriptor, etc.

Tras la implementación y paulatinamente, mejorará el posicionamiento de las páginas web en los buscadores para los términos relevantes del sitio, y por lo tanto la visibilidad del sitio web se ve incrementada, lo que tiene a su vez como consecuencia un incremento del tráfico cualificado, es decir, que aumentan las visitas que llegan con un interés previo sobre la marca, producto o servicio que se ofrece.

Al mismo tiempo, el plan de optimización web se encargará de revisar las páginas del sitio para mejorar su usabilidad, asegurándose de que la web ofrezca a los visitantes páginas amigables, ricas en contenido y fáciles de usar, lo que facilitará la interactividad de los visitantes. Los usuarios que llegan al sitio web gracias a la mejora en el posicionamiento son tráfico cualificado, y al encontrarse con una web amigable y que invita a la acción, la tasa de conversión de estas visitas se verá incrementada, es decir, estos visitantes tendrán mayor probabilidad de comprar, descargar, pedir o llevar a cabo la acción que se considere como una conversión para el sitio. Esta mayor tasa de conversión resultará por lo tanto en un incremento de la rentabilidad de la web.

Seguimiento y Monitorización del plan de SEO

Como ventaja adicional, toda esta cadena de acciones de SEO y resultados es perfectamente medible y cuantificable, de forma que se podrá comprobar con total transparencia la eficacia de la estrategia puesta en marcha, gracias a las mismas herramientas de Google como Analytics en donde a cualquier hora y en tiempo real se podrá comprobar el alcance obtenido con el sitio.

Plan SEO para RIPSA

- Investigación de los keywords afines a su sitio en los más importantes motores de búsqueda, basados en las necesidades del proyecto.
- Configuración de Google Analytics para realizar un seguimiento de datos de los visitantes/estadísticas del sitio.
- Capacitación en el punto anterior para poder dar seguimiento al crecimiento del sitio.
- Configuración de los Webmaster Tools en Google y Bing (*si no estuviesen ya configurados*).
- Análisis de los sitios de la competencia para ayudar a determinar los objetivos futuros y los planes de intercambio de enlaces.
- Creación de página de recursos para un futuro intercambio de enlaces con sitios y blogs relacionados.
- Ayuda en la optimización de los post publicados en redes sociales profesionales (*LinkedIn y Xing, por ejemplo*) para que sean compatibles con el SEO del sitio.

Necesitamos de RIPSA:

- Total colaboración para nuestros desarrolladores y diseñadores para poder aplicar/sugerir cambios en beneficio del proyecto.
- Cualquier información que sea relevante y de ayuda para el desempeño de nuestras funciones.

Costo y forma de pago:

Sitio web

- 50% del total como anticipo: **US\$ 300.00**.
- 50% del total contra entrega y satisfacción del cliente: **US\$ 300.00**.
- Tiempo de Entrega: 10 días hábiles luego de haber recibido toda la información de parte del interesado (*contenidos, logos, imágenes, fotos, información de contacto, etc.*).

SEO

- Duración de la campaña: inicialmente 6 meses (*con opción a ampliar el convenio a convenir de ambas partes*).
- Costo total de la campaña: **US \$ 850.00**
- Forma de pago:
 - Un pago único de **US \$250.00** por inicio de actividades y análisis inicial.
 - 30 días después de haber recibido el pago inicial, se cobrarán **US \$100.00** mensuales durante 6 meses, contra entrega de reporte de actividades realizadas y planificación para los siguientes 30 días. Total **US \$600**.

Extras:

- Extensiones exclusivas para portales de internet de Guatemala (*pagadero a la Universidad del Valle de Guatemala*):
 - **.com.gt** US\$ 40.00 por dos años.
 - **.gt** US\$ 80.00 por dos años.

TOTAL

Sitio web: US \$600.00 +

Plan SEO: US \$850.00

Esta cotización: US \$1,450.00

Esperando que la presente cotización cumpla y satisfaga todos sus requerimientos y esperando una respuesta positiva, quedando a sus órdenes, me despido.

Atentamente,

Ronald Pérez Hernández
SEO Manager