



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PROBLEMA GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS  
FAMILIARES HONDUREÑAS /CASO DE MOBILIARIO  
ESCOLAR Y OFICINA SAMIR**

**SUSTENTADO POR:**

**ALEJANDRA GABRIELA HERNANDEZ CARCAMO**

**CARLOS FERNANDO MEJÍA DOMINGUEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M, HONDURAS, C.A**

**JULIO, 2017**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**PROBLEMA GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS  
FAMILIARES HONDUREÑAS /CASO DE MOBILIARIO  
ESCOLAR Y OFICINA SAMIR**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLOGICO:  
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMATICO:  
JORGE URDAPILLETA CARRASCO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:  
JUAN MARTIN  
JORGE CENTERO  
RONY FUNEZ**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **PROBLEMA GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES HONDUREÑAS /CASO DE MOBILIARIO ESCOLAR Y OFICINA SAMIR**

#### **MAESTRANTES:**

Alejandra Gabriela Hernández y Carlos Fernando Mejía

#### **Resumen**

La presente investigación se elaboró con el propósito de contribuir a la sostenibilidad de la empresa familiar de Mobiliario Escolar y Oficina Samir, siendo el objetivo principal, alcanzar un mayor involucramiento de las nuevas generaciones, mediante la creación de un plan de sucesión que garantice a la empresa familiar futuros sucesores de éxito, con el fin de que el negocio sea parte de un patrimonio familiar y que sea rentable por muchas generaciones a futuro. La investigación ha considerado un enfoque mixto predominando el enfoque cualitativo, recolectando información importante a través de entrevistas aplicadas a los miembros de la familia propietaria y encuestas a sus colaboradores. La falta de involucramiento de las nuevas generaciones se vio reflejada al realizar las entrevistas. Mediante la implementación del plan de sucesión se buscará vencer este principal problema que puede afectar el futuro de la empresa.

**Palabras Claves:** Empresas familiares, plan de sucesión, administración



## **GRADUATE SCHOOL**

### **PROBLEMA GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES HONDUREÑAS /CASO DE MOBILIARIO ESCOLAR Y OFICINA SAMIR**

#### **MASTERS:**

Alejandra Gabriela Hernández y Carlos Fernando Mejía

#### **Abstract**

This research was developed with the purpose of contributing to the sustainability of the family business of Mobiliario Escolar and Oficina Samir. The main objective is to achieve greater involvement of the new generations by creating a succession plan that guarantees the Family business future successors of success, to make the business part of a family heritage and make it profitable for many generations to come. The research has considered a mixed approach predominating the qualitative approach, collecting important information through interviews applied to the members of the owner family and surveys to their collaborators. The lack of involvement of the new generations was reflected in the interviews. Through the implementation of the succession plan will seek to overcome this main problem that can affect the future of the company.

**Keywords:** Family business, succession plan, administration

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, a mis hermanos por el apoyo incondicional que me han brindado durante todo este proceso; por ser siempre mis impulsores para poder seguir adelante en el cumplimiento de mis sueños y mis metas; a todas las personas que me ayudaron de una u otra manera abriéndome puertas en el curso de mi preparación.

**Gabriela Hernández**

Le doy gracias a Dios por permitirme culminar mis estudios y ayudarme a cumplir cada uno de mis objetivos. Sin la ayuda de él nada de esto fuese posibilidad, su infinita bondad me ha dado sabiduría y fuerzas para cumplir estos grandes retos.

A mis padres que siempre han confiado en mí y me han dado la mejor herencia del mundo, la cual es el estudio. A mi hermana Silvia Nazareth por estar siempre conmigo en cada momento difícil que tuve a lo largo de esta maestría.

A mi empresa que me permitió tener un horario flexible para poder estudiar y a todas mis amistades que mostraron su apoyo incondicional durante este nuevo reto el cual ha llegado a su fin.

**Carlos Mejía**

## **AGRADECIMIENTO**

Debemos comenzar agradeciéndole a Dios, por llenarnos de sabiduría y perseverancia en cada meta que nos hemos propuesto en nuestra vida, por darnos la bendición de permitirnos llegar a culminar con esta etapa importante como es el éxito de finalizar con nuestra maestría Dirección Empresarial.

A la Universidad Tecnológica de Honduras por abrirnos las puertas para nuestra formación profesional, a nuestros Licenciados por el aprendizaje enriquecedor que obtuvimos de cada uno de ellos y por los conocimientos que nos ayudaran en el desarrollo de nuestra vida laboral. Agradeciendo a nuestro asesor temático y metodológico por guiarnos por orientarnos en el desarrollo de nuestra tesis enriquecernos con su experiencia y conocimientos. A nuestras amistades y demás colegas por los momentos compartidos y por el apoyo que tuvimos en el paso de nuestra maestría.

A los gerentes de Mobiliario Escolar y Oficina Samir por darnos la oportunidad de haber realizado nuestra investigación y brindarnos la confianza para poder ser parte de sus mejoras a futuro, y a todo el personal que nos colaboró para la realización de nuestro proyecto; por regalarnos parte de su tiempo laboral, por su amabilidad y accesibilidad en nuestra visita a la instalación.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Antecedentes.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Definición del Problema .....</b>	<b>3</b>
1.3.1 Enunciado del Problema .....	3
1.3.2 Formulación del Problema .....	4
1.3.3 Preguntas de Investigación.....	4
<b>1.4 Objetivos de Proyecto .....</b>	<b>5</b>
1.4.1 Objetivo General .....	5
1.4.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>1.5 Justificación.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Análisis de la situación actual .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Análisis del macro-entorno .....	8
2.1.1.1 Formación de miembros de la siguiente Generación .....	9
2.1.1.2 La Sucesión en la Gestión .....	9
2.1.1.3 La fase de transición... El Emprendedor y su familia .....	10
2.1.1.4 El Líder Empresarial .....	11
2.1.1.5 Plan de Sucesión .....	11
2.1.2 Análisis del micro-entorno .....	12
2.1.3 Análisis interno .....	15
<b>2.2 Teorías.....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Teorías del sustento .....	18
2.2.1.1 La teoría de sistemas .....	18
2.2.1.2 Las teorías de la igualdad, reciprocidad y el acto de perdonar .....	19
2.2.1.3 Teoría de la relatividad: Einstein. El cono de luz y las dinámicas familiares .....	20
2.2.2 Conceptualización .....	21
<b>2.3 Metodología Aplicadas.....</b>	<b>23</b>
2.3.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow .....	23
2.3.2 Diagrama de causas-efecto de Ishikawa .....	24
2.3.3 Las cinco fuerzas de Porter .....	25
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Congruencia Metodológica .....</b>	<b>29</b>
3.1.1 Variables de Estudio .....	29
<b>3.2 Enfoque y Métodos.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Diseño de la Investigación .....</b>	<b>32</b>
3.3.1 Población .....	33
3.3.2 Muestra .....	33
3.3.3 Unidad de Análisis .....	33
3.3.4 Unidad de respuesta .....	33
<b>3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados.....</b>	<b>34</b>
3.4.1 Instrumentos .....	34
3.4.2 Técnicas .....	34

3.4.3 Procedimiento .....	34
<b>3.5 Fuentes de información .....</b>	<b>35</b>
3.5.1 Fuentes primarias .....	35
3.5.2 Fuentes secundarias .....	35
<b>3.6 Limitantes del Estudio .....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Resultados de la Entrevista .....</b>	<b>36</b>
4.1.1 Fundadores .....	36
4.1.2 Posibles Sucesores .....	45
<b>4.2 Resultados de la Encuesta .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3 FODA .....</b>	<b>64</b>
<b>4.4 Diagrama de Ishikawa .....</b>	<b>66</b>
<b>Explicación del Diagrama de Ishikawa: .....</b>	<b>67</b>
<b>4.5 Propuesta.....</b>	<b>70</b>
4.5.1 Plan de Sucesión.....	70
4.5.2 Introducción .....	70
4.5.3 Descripción de la propuesta .....	71
4.5.3.1 Identificación del futuro líder .....	71
4.5.3.2 Adaptación de la empresa al nuevo ciclo .....	73
4.5.3.3 Formación y capacitación del Sucesor .....	76
4.5.3.4 Plan de incentivos .....	79
4.5.4 Presupuesto .....	81
4.5.5 Cronograma de Ejecución .....	83
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>5.1 Conclusiones.....</b>	<b>84</b>
<b>5.2 Recomendaciones .....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 1. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA EMPRESA MOBILIARIO ESCOLAR Y OFICINA SAMIR.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 3. FORMATO ENTREVISTA (Fundadores).....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO 4. FORMATO ENTREVISTA (Posibles Sucesores) .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO 5. FORMATO ENCUESTA (Colaboradores) .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO 6. ENTREVISTAS .....</b>	<b>101</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1. Matriz Metodológica .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 2. Operacionalización de Variables.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 3. Genero .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 4. Edad.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 5. Tiempo de laboral.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 6. Relación con sus jefes .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 7. Apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores. ....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 8. Programas de desarrollo y seguridad de los empleados .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 9. Involucramiento de los miembros de la familia .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 10. Afectaría en su desempeño laboral un posible cambio en la administración de la empresa.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 11. Desarrollar nuevas actividades .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 12. La empresa estará activa dentro de 10 años .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 13. Presupuesto del plan de acción.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 14. Plan de ejecución .....</b>	<b>83</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1. Modelo de los tres círculos</b> .....	18
<b>Figura 2. Jerarquía de las necesidades según Maslow</b> .....	23
<b>Figura 3. Diagrama de Causa-Efecto</b> .....	25
<b>Figura 4. Las cinco fuerzas de Porter</b> .....	26
<b>Figura 5. Variable de Estudio</b> .....	30
<b>Figura 6. Desarrollo de la investigación</b> .....	32
<b>Figura 7. Genero</b> .....	53
<b>Figura 8 . Edad</b> .....	54
<b>Figura 9. Tiempo de laboral</b> .....	55
<b>Figura 10. Relación con sus jefes</b> .....	56
<b>Figura 11. Apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores</b> .....	57
<b>Figura 12. Programas de desarrollo y seguridad de los empleados</b> .....	58
<b>Figura 13. Involucramiento de los miembros de la familia</b> .....	60
<b>Figura 14. Afectaría en su desempeño laboral un posible cambio en la administración de la empresa</b> .....	61
<b>Figura 15. Desarrollar nuevas actividades</b> .....	62
<b>Figura 16. La empresa estará activa dentro de 10 años</b> .....	63
<b>Figura 17. Diagrama de Ishikawa</b> .....	66

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se describe la introducción, antecedentes, definición, enunciado, formulación y justificación del problema, como también las preguntas de investigación que nos llevan a plantear el objetivo general y específicos de la investigación.

### **1.1 Introducción**

En el presente trabajo de investigación se enfocó en la implementación de un estudio que es de importancia para las empresas familiares, que en la actualidad están en constante crecimiento y que se encuentran con grandes desafíos a nivel externo como interno principalmente en la dirección, que este es un tanto diferente a empresas con asociaciones no familiares, con un grado de pertenencia mayor, ya que sus esfuerzos traerán éxito para las futuras generaciones.

Es de gran importancia ir fomentando el compromiso hacia labores y colaboración de los integrantes de la familia, que serán las siguientes generaciones que tendrá a su cargo el funcionamiento adecuado de la empresa.

La investigación se realizó en la Empresa Familiar Mobiliario Escolar y Oficina Samir, que permitió y solicito la colaboración en implementar un Plan de Sucesión que se desarrolló con el objetivo de darle seguimiento a la dirección de las generaciones futuras para continuar con el patrimonio familiar, provocándose este interés por la falta de involucramiento por parte de la futura generación que no se está comprometiendo con el crecimiento y rentabilidad de la empresa; este aspecto es importante prestarle atención ya que la empresa ha sido aceptada por los clientes y su

participación en el mercado es fuerte y su meta es ir evolucionando y mejorando para estar a la vanguardia de las expectativas de los clientes que hoy en día aumentan sus exigencias.

## 1.2 Antecedentes

Las empresas familiares son muy importantes para el crecimiento del desarrollo en un país, para ir creando su propio patrimonio y fomentar el crecimiento de producción interna. En la actualidad se está fortaleciendo las empresas familiares, ya que están tomando la iniciativa de ser proactivos e independientes para generar mayores ingresos familiares y pensar en la seguridad de futuras generaciones en su vida laboral.

Es claro que a medida van pasando los años se ha visto el alto crecimiento de empresas familiares que van generando mayor competitividad ante el mundo de los negocios y dándose a conocer por su ambiciones de ir escalando, de estar en constante cambio para estar a la vanguardia con las expectativas de los clientes, que cada vez se vuelven más exigentes y esto genera una mayor presión para los directivos, en contar con el apoyo del personal adecuado que este comprometido con el funcionamiento efectivo de las distintas actividades a las que se orientan.

La empresa **Mobiliario Escolar y de Oficina Samir** comenzó sus operaciones en la rama de manufactura y comercialización en el municipio de Villa De San Antonio, Comayagua en el año 1992, con el nombre de **Industrias Arves**, siendo su fundador el señor Armando Velásquez.

La empresa familiar comenzó con la fabricación de estructura metálica, puertas, techos y balconera. Posteriormente su fundador decidió enfocarse en la producción de mobiliario escolar,

siendo sus primeros clientes instituciones donantes como Plan Internacional en Honduras e instituciones privadas. La pequeña empresa con el pasar de los años logró convertirse en uno de los mayores fabricantes de mobiliario escolar a nivel nacional.

A raíz de la fuerte demanda, con credibilidad y confiabilidad la empresa fue ampliando su diversidad en la producción de mobiliario escolar y de oficina, siendo contratados por intuiciones como La Secretaria de Educación Pública, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Fondo Hondureño de Inversión Social, entre otros. Siendo actualmente la empresa que equipa a la mayor parte de centro educativos a nivel nacional.

### 1.3 Definición del Problema

#### 1.3.1 Enunciado del Problema

En la actualidad las empresas familiares son de gran importancia para la economía del país, por lo tanto, las empresas buscan tener internamente una organización bien estructurada para que futuras generaciones no se encuentren con factores de desorganización que los lleve al fracaso. La importancia del involucramiento de las nuevas generaciones juega un papel importante dentro de las empresas familiares para mantener el patrimonio familiar y hacer de ella la principal fuente de ingreso familiar.

Encontrando esta problemática en la *Empresa Familiar de Mobiliario Escolar y Oficina Samir* que se enfrentan con el desinterés de las nuevas generaciones, las cuales podrían ser los posibles sucesores. Siendo este un factor de importancia que se debe tratar a tiempo para no estar en la incertidumbre del futuro de la empresa que ha sido aceptada por los clientes tanto de empresas

privadas como públicas; por lo tanto, lo ideal es mantener esa aceptación y buen prestigio que se otorga por el buen funcionamiento de sus servicios y productos.

### 1.3.2 Formulación del Problema

Falta de involucramiento de los miembros de la familia propietaria del mobiliario escolar y oficina Samir, por lo que es necesario realizar la siguiente pregunta:

¿Sería factible lograr el involucramiento de los miembros de la familia propietaria del mobiliario escolar y oficina Samir para que le den continuidad al negocio familiar?

### 1.3.3 Preguntas de Investigación

Para poder realizar de manera más específica el trabajo de investigación es importante plantearse las siguientes preguntas:

- A. ¿Qué decisión tiene que tomar la empresa familiar de mobiliario escolar y oficina Samir para incentivar el compromiso de las nuevas generaciones e identificar sus posibles sucesores que sean capaces de administrar y dirigir la empresa para mantener el patrimonio familiar?
- B. ¿Qué factores están afectando el poco involucramiento de la próxima generación a cargo de la empresa familiar de Mobiliario Escolar y Oficina Samir?
- C. ¿Cómo sería posible colaborar en la implementación de un estudio generacional para conocer la situación actual de la empresa para su crecimiento futuro?
- D. ¿Cuáles son los aspectos necesarios para hacer efectivo la implementación de un estudio que permita captar las principales funciones de las futuras generaciones?

- E. ¿En qué medida ayudara la planificación actual de la empresa para un futuro efectivo en funcionamiento de la empresa familiar?

## 1.4 Objetivos de Proyecto

### 1.4.1 Objetivo General

Analizar y conocer los distintos aspectos dirigidos al poco involucramiento de las nuevas generaciones, para la creación de un plan de sucesión que garantice a la empresa familiar de Mobiliario Escolar y Oficina Samir futuros sucesores de éxito, con el fin de que el negocio sea parte de un patrimonio familiar y que sea rentable por muchas generaciones a futuro.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar los factores que está afectando en el poco involucramiento de la generación próxima a cargo de la empresa familiar de Mobiliario Escolar y Oficina Samir.
- b) Analizar por medio de una secuencia de estudios metodológicos que tan efectivo será la implementación de un estudio de plan de sucesión que ayudará para conocer la situación actual de la empresa y que esta sea rentable para futuro.
- c) Definir los aspectos necesarios para hacer efectivo la implementación de un estudio que permita captar las principales funciones de las futuras generaciones.
- d) Proponer a la alta gerencia un plan de sucesión que permitirá hacer efectivo la planificación y preparación de futuras generaciones para el efectivo funcionamiento de la empresa familiar.

## 1.5 Justificación

El presente trabajo de investigación se está desarrollando en la empresa familiar Mobiliario Escolar y Oficina Samir, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de mobiliario escolar y de oficina, cuenta con 35 colaboradores los cuales laboran de manera permanente. Esta es una empresa que ha formado parte de una generación que la ha llevado al crecimiento del capital financiero, de producción de mobiliario escolar, equipo y en tecnología, esto ha permitido hacer asociaciones efectivas con empresas privadas y públicas que han formado parte del crecimiento de la empresa y de seguir en auge en las ventas, esto denota el papel de los directivos actuales como ha sido de acertado ante la rentabilidad de la empresa.

El nivel de importancia que tienen el manejo de la alta gerencia en una empresa familiar, es primordial para el crecimiento de las misma, ya que se enfrenta a grandes empresas que están a la vanguardia ante el mercado, por lo tanto, las empresas familiares deben de preparar a futuras generaciones que llevaran a su cargo continuar el crecimiento y la planificación de mejoras continuas para ser rentables ante el mundo empresarial familiar. En la actualidad se están enfrentando ante la situación de falta de interés de parte de las generaciones próximas a hacerse cargo de la dirección de la empresa, este ocasiona un grado de tensión por no contar con el apoyo principalmente de cuatro hijos que se muestran desinteresados en el progreso de la empresa.

La finalidad de implementar el plan de sucesión es para favorecer la rentabilidad futura de la empresa y la planificación de la preparación de las siguientes generaciones.

En la empresa de Mobiliario Escolar y Oficina Samir, es necesario trabajar en la preparación de futuras generaciones que tomaran la dirección de la empresa, siendo este un motivo para empezar a implementar un plan de sucesión que permita a la organización y preparación de

los futuros directivos, ya que se denota un bajo involucramiento de los familiares como la participación de los hijos, demostrando falta de interés en el crecimiento del patrimonio familiar que se puede perder por la incertidumbre del futuro de la empresa.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo consiste en una revisión bibliográfica de las fuentes informativas relacionadas con el tema de investigación donde se menciona el análisis de la situación actual, teorías del sustento y conceptualización de la misma.

### 2.1 Análisis de la situación actual

#### 2.1.1 Análisis del macro-entorno

Al realizar un análisis del macro-entorno de las empresas familiares es trascendental conocer que es la macroeconomía. “La macroeconomía es el estudio de la conducta de la economía en su conjunto, examina las fuerzas que afectan a las empresas, los consumidores y a los trabajadores” (Samuelson, Paul & Nordhaus, William, 2010).

El desarrollo de la macroeconomía fue uno de los grandes avances de la economía del siglo xx, que condujo a una mejor comprensión de la forma de combatir las crisis económicas recurrentes y de estimular el crecimiento económico de largo plazo. En respuesta a la Gran Depresión, John Maynard Keynes desarrollo su revolucionaria teoría, que ayudo a explicar las fuerzas que producían las fluctuaciones económicas, y sugirió la forma en que los gobiernos podrían controlar los peores excesos del ciclo de negocios. (Samuelson, Paul & Nordhaus, William, 2010)

La economía internacional es una intrincada red de conexiones comerciales y financieras entre los países. Cuando el sistema económico internacional fluye, contribuye al rápido crecimiento económico; cuando los sistemas comerciales se rompen, la producción y los ingresos sufren en todo el mundo. Por tanto, los países consideran el impacto de sus políticas comerciales y de sus políticas financieras internacionales en sus objetivos domésticos de alta producción, alto empleo y estabilidad de precios. (Samuelson, Paul A & Nordhaus, William, 2010)

Las empresas familiares son de gran importancia dentro de la economía de cada país a nivel mundial.

“La IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR (EF) en la economía de un país es un hecho indiscutible, más aún si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad” (Gomez-Betancourt, 2006).

Es por esto que los resultados estadísticos sobre las empresas familiares a nivel mundial muestran cifras bastante significativas:

En Estados Unidos el 95% de las empresas son familiares y representan el 50% del PIB. Otro estudio realizado en el mismo territorio, establece que de 15 millones de empresas existentes 14.5 millones son controlados por una familia y representan el 40% del PIB y el 42% de la fuerza laboral. (Gomez-Betancourt, 2006)

#### 2.1.1.1 Formación de miembros de la siguiente Generación

Atraer a los MSG a la empresa familiar servirá para renovar, reinventar e incluso regenerar el negocio de la familia, inyectándole nuevas ideas y aunque el tiempo apropiado de entrada a la empresa para el MSG varía de una familia a otra, la mayoría de los expertos coincidimos en que el interés de las siguientes generaciones y su involucramiento en el sueño empresarial familiar debe empezar a edad temprana, es decir, desde pequeños. (Treviño-Rodríguez, 2010)

#### 2.1.1.2 La Sucesión en la Gestión

“En primer lugar, constatar que se trata de un período, si es que contamos con la fortuna de poder organizarlo sin que concurra circunstancias externas que lo precipiten, en el que afloran muchas emociones”(Bermejo, 2008). Por parte del sucedido afloran pensamientos en torno al retiro, a la pérdida de poder e influencia, a que el tiempo se acaba, o al miedo a lo nuevo.

Bermejo, (2008) afirma que: Tampoco para el sucesor es fácil sobreponerse a sus dudas para afrontar con éxito el reto y responder a las expectativas; el temor al permanente ejercicio de comparación con sus predecesores, tanto mayor a medida que más brillante hubiera sido su ejecutoria; la posible inseguridad de trabajar con equipos ya la presión por estar en el punto de mira de tanta gente que espera tanto.

Para plantear con seriedad y rigor la sucesión se debe constatar que se debe tratar de un acto absolutamente voluntario. Para empezar, debe ser el sucedido quien se autoconvenza de que ha llegado el momento de ver el testigo, por cansancio, por ausencia de la necesaria ilusión que exige llevar el timón de una compañía, por falta de salud, por estimar que hay continuadores muy bien preparados, por reconocer que la empresa debe asumir nuevos retos que requieren capacidades diferentes en la cúpula de la organización o simplemente para al fin poder disfrutar de un merecido descanso y disfrute personal del que ha tenido que prescindir por las obligaciones y responsabilidades de su cargo. Mucho se ha escrito sobre las diferentes formas de afrontar la sucesión por parte del sucedido, pero mi consejo es que cuando alguien decide retirarse ha de hacerlo con determinación y abandonar la tentación de mostrarse siempre disponible para la vuelta. (Bermejo, 2008)

En fin, ante una hipótesis de sucesión con varios candidatos estas serían mis recomendaciones, y que cada familia las amolde en función de sus circunstancias particulares:

1. Generalmente en el debate de la sucesión se suele incidir mucho en los temas personales.
2. Definido el plan, se puede contar con sucesores en la familia o tal vez no, porque no lo haya, porque sean demasiado jóvenes o porque carezcan de la vocación.
3. Suponiendo que hay varios posibles sucesores en la familia se trataría de elegir al idóneo.
4. Una vez definido, el sucesor debe pactarse con él un plan de sucesión detallado. Este plan puede variar mucho en función de las características y circunstancias de la empresa y los individuos involucrados en estos procesos.
5. Y con todos estos deberes hechos, que la suerte nos acompañe en la implantación del proceso sucesorio. (Bermejo, 2008)

#### 2.1.1.3 La fase de transición... El Emprendedor y su familia

“En algún momento en esta transición, especialmente si el fundador ha recomprado el capital inicialmente prestado, visualiza la idea de involucrar a sus hijos (o cónyuge) en el proceso” (Trevinyo-Rodríguez, 2010). Sin embargo, esto puede ser consecuencia no de una reflexión a conciencia sobre el futuro negocio y la familia, sino producto de la necesidad de mano de obra en la organización.

Trevinyo-Rodríguez, (2010) sostiene que: Si a esto añadimos el hecho de que un emprendedor tiene entre 32 y 38 años cuando replantea su vida, sus anhelos y sus metas (precrisis de 40), es factible pronosticar un proceso algo confuso de involucramiento de la siguiente generación (o cónyuge), su familia y los propios empleados del negocio. Cuando esto sucede, la empresa deja de ser “el negocio” de un emprendedor para convertirse en una empresa donde la familia está involucrada .

#### 2.1.1.4 El Líder Empresarial

“Por lo general, el fundador de la empresa es el líder en ella y también, en la mayoría de los casos, el padre de familia. Él es quien dice la última palabra en la empresa y es el principal responsable de lo que ocurre en ella”(Belausteguigoitia, 2010).

Si a alguien hay que reconocer por la buena marcha de la empresa o responsabilizar por el descalabro de esta, es a él. Como emprendedor, el fundador tuvo el talento de identificar una oportunidad de negocios y ponerla en práctica con éxito. De acuerdo con McClelland, los emprendedores tienen una alta necesidad de logros, y están en una búsqueda constante de oportunidades de negocios. Pero los líderes empresariales son, ante todo, triunfadores que han sacado adelante a sus familias y que, las más de las veces, han creado un patrimonio e incluso fuentes de trabajo para los miembros de estas. A pesar de saber lo mucho que han hecho por sus seres queridos, es frecuente que se sientan ansiosos al tratar de balancear las exigencias de la familia y de la empresa. (Belausteguigoitia, 2010)

#### 2.1.1.5 Plan de Sucesión

Es de importancia en toda empresa tomar en cuenta el plan de sucesión siendo un tema que ninguna empresa familiar puede dejar a un lado para sus futuras generaciones que ocupa el involucrarse y prepararse según Bermejo (2008). Se ha insistido hasta la sociedad en la bibliografía sobre empresa familiar en la dificultad de estas organizaciones para sobrevivir a las generaciones, por lo cual creo que se debe ser un tema de primer nivel a tener consideración en cualquier familia empresaria.

## Datos estadísticos de Sucesión

- 70% no cuenta con un plan de sucesor
- 10% no cuentan con un sucesor competente
- 83% no tiene un plan de sucesión
- 60% no tiene claro quién será el sucesor

Bermejo, (2008) afirma que: Ojalá que toda empresa familiar tuviera un claro líder empresario por generación y estos tuvieran salud, vocación y fuerzas para desarrollar su labor por largos periodos. Estas circunstancias, ciertamente dependientemente del azar en muchos casos, facilitan en gran medida la buena marcha a la empresa en primer término y, a partir de ahí, de la familia .

### 2.1.2 Análisis del micro-entorno

Al realizar un análisis del micro-entorno de las empresas familiares es trascendental conocer de dónde viene la microeconomía. “Generalmente se considera a Adam Smith como el fundador de la microeconomía, rama de la economía que hoy se ocupa del comportamiento de entidades individuales tales como mercados, empresas y hogares”(Samuelson, Paul & Nordhaus, William, 2010).

“Las empresas familiares dependen de la estabilidad y desarrollo en gran medida de la evolución armoniosa de dos sistemas: el sistema empresarial y el sistema familiar”(Revista MyM, 2016). Bajo éste marco, varias son las generaciones de hondureños que han logrado salir a flote y permanecer vigentes con sus negocios e industrias a lo largo las últimas décadas.

Nacional Financiera, (2016) afirma: Las empresas familiares pueden ser de cualquier tamaño y desarrollar cualquier tipo de actividad, por ejemplo, hay grandes corporaciones alimentarias nacionales y extranjeras que son empresas familiares al 100% . Esto nos hace pensar que debe existir alguna razón para que esta forma de empresa sea tan común.

Vamos entonces a definir lo que es una empresa familiar, a partir de sus características:

1. La empresa, es decir, sus acciones están en manos de los miembros de la familia, sea en su totalidad o en parte y, en consecuencia, las decisiones se toman a través de la familia.
2. Los puestos directivos pertenecen a miembros de la familia.
3. Generalmente, en una empresa familiar toman parte: el padre y/o la madre, y los hijos, aunque pueden intervenir otros parientes, como los tíos, primos, abuelos, o nietos, además de los empleados ajenos a la familia.
4. El patrimonio de la familia está ligado a la empresa, en su totalidad o en parte.

“Se tiende a considerar que las empresas familiares de tamaño pequeño no están profesionalizadas, entran el temor de quedarse estancados en no buscar el crecimiento de las mismas siendo una de las causas de su desaparición “(Rodríguez, 2008).

Así mismo, se considera que una cantidad considerable de empresas llega a desaparecer por causas estructurales por no manejar una organización desde el momento de constituir la empresa(Rodríguez, 2008). Además de que este tipo de empresas se caracteriza por una estructura organizacional confusa.

Bermejo, (2008) afirma que: En las empresas familiares están marcadas por su fundador, con independencia de sus características en términos de propiedad en primer lugar pienso en estilos de vida conservadores, austeros y prudentes; en segundo lugar, someto a consideración el asunto del endeudamiento y en tercer y último lugar de confusión de valores aludiré a la gestión de los hijos.

El 90% de las empresas de carácter familiar no son conscientes de las responsabilidades que deben asumir sus propietarios a la hora de manejar la empresa y sobre como los aspectos con ellas relacionados, influyen en la estrategia corporativa y patrimonial del negocio y por ende, en la prolongación de la empresa. (Revista MyM, 2016)

Estudios realizados por el economista Jorge Interiano, destaca que la base de la economía en Honduras se ha generado gracias a las empresas familiares, ejemplo de ello, es que un 40% del PIB(Producto Interno Bruto) del país es establecido por las macro y micro empresas.

### **¿Qué son las Empresas Familiares?**

Revista MyM, (2016) afirma: La historia marca que el surgimiento de estas organizaciones, nacen con el fin de reactivar la economía familiar y por ende la del país, muchas iniciaron como micro empresas y hoy gracias a un plan operativo de inversión eficaz, han logrado convertirse en industrias consolidadas en el mercado nacional.

“Podemos considerar que una empresa familiar es una unidad productiva, generalmente de tamaño pequeño, que pertenece al núcleo familiar que la fundó y la dirige un miembro de ese núcleo familiar” (Nacional Financiera, 2016).

Consejo Hondureño de la Empresa Privada, (2011) afirma que: En otros estudios nos dice que a lo sumo tres familias tienen el control de la propiedad, algunos integrantes de la familia tienen control de la propiedad, relación laboral y responsabilidades directivas a su cargo, miembros de familia de diferentes generaciones controlan la propiedad de la empresa.

### **La Diferencia entre las Mipymes y empresas familiares**

En Honduras, las pequeñas y medianas empresas pymes representan más del 90% de las industrias en el país y son las encargadas de disminuir la brecha tecnológica y el desempleo, sin embargo, y pese a la base de la industria nacional, se caracterizan también por presentar una dirección centralizada en una sola persona, generalmente el propietario quien no delega funciones y las pone en riesgo al no saber enfrentar su retiro. (Revista MyM, 2016)

Es de importancia conocer las diferencias que existen entre las mipymes y las empresas familiares ya que puede existir la confusión de que estas puedan tener el mismo manejo o estructura, por lo tanto:

Revista MyM, (2016) sostiene que: Uno de los más claros ejemplos del manejo correcto y productivo de las empresas familiares, es la familia Larach, linaje que por años han mantenido vigente sus industrias y negocios, sobrellevando las dificultades que enfrentan, sin tomar en cuenta que el problema que enfrentan estas empresas, es el relacionado a la sucesión. Luis Larach parte de esta generación de emprendedores y actual presidente del Consejo Hondureño de la Empresa Privada COHEP, manifiesta que el 83% de estas sociedades no cuentan con un plan de sucesión y que un 93% no han establecido normas de resolución de conflictos, principales temas que ponen en peligro la continuidad de este tipo de organizaciones, especialmente al no regular el rol de cada uno de los miembros de la familia en los sistemas que la integran; propiedad, empresa y familia.

En cambio, en el caso de las empresas familiares tienden a enfocarse en otros aspectos según un estudio llevado a cabo por (Craig & Dibrell, 2006), los autores lograron demostrar que las empresas familiares tienden a involucrarse con mayor frecuencia en prácticas ambientales, que las empresas no familiares. En el mismo sentido, Gallo (2004) apunta que las empresas familiares han demostrado una mayor responsabilidad social, que las empresas no familiares.

### 2.1.3 Análisis interno

#### Misión

- ▶ Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de mobiliario escolar y de oficina, ofreciendo alta calidad al mercado educativo y empresarial a nivel nacional; innovando en métodos de producción para generar un servicio rápido, eficiente y eficaz que exceda las expectativas del cliente. Procurando siempre que nuestras actividades permitan el desarrollo y la satisfacción del capital humano. Esta misión la logramos trabajando en equipo, mejorando y midiendo nuestros procesos. (Samir, 2015)

#### Visión

- ▶ Para el 2020 ser una empresa que reafirma día a día su liderazgo como productor de mobiliario escolar y de oficina. Cuidar a nuestros clientes, ofreciéndoles calidad, confiabilidad y un excelente servicio. Trabajar día a día para mejorar, optimizar nuestros recursos e impulsar el

crecimiento profesional y personal de nuestros empleados y los de nuestros clientes. Generando empleo, crecimiento y desarrollo sostenible a nivel nacional. (Samir, 2015)

## **Indicadores**

A continuación, se detalla los indicadores utilizados para conocer la situación actual de la empresa.

### **Estructura organizacional y Carga de Trabajo**

El objetivo primordial de este indicador es conocer la percepción de los empleados en relación a la organización en la empresa, la normativa interna y la distribución de la carga de trabajo.

Actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizacional, por tanto, no está organizada de manera formal. Sin embargo, la misma realiza todas las funciones administrativas sin tener definidas las funciones. No existen niveles jerárquicos que los colaboradores deban seguir o normas que rijan su comportamiento. Lo que ha desencadenado que las cargas de trabajo no estén bien distribuidas, puesto que hay personas que realizan funciones de diferentes áreas de la empresa. La producción se programa, sin embargo, se realizan horas extras, se contrata más personal cuando se adjudican licitaciones grandes y llega un punto que es tanta la demanda, que se debe subcontratar pequeños fabricantes de mobiliario para poder cumplir con la misma. (Hernandez & Mejia, 2017)

### **Cultura Organizacional**

Según (Hernandez & Mejía, 2017), Este factor fue considerado para conocer la percepción de los colaboradores en su relación laboral y comunicación con sus superiores. Así como la libertad que perciben los empleados para expresar sus opiniones y sugerencias para mejorar sus funciones y brindar soluciones oportunas.

Actualmente la empresa da la oportunidad a los colaboradores de expresar sus sugerencias y opiniones, a pesar de que se maneja un estilo de liderazgo autocrático. El ambiente de trabajo es agradable y el trabajo en equipo ha contribuido a ello. Es importante mencionar que no hay canales de comunicación establecidos, todo se maneja de forma verbal y los colaboradores desconocen el

proceso a seguir para recibir y transmitir información de la forma correcta. (Hernandez & Mejía, 2017)

### **Infraestructura y protección al personal**

Se conoció la percepción que tienen los colaboradores de las condiciones de trabajo que ofrece la empresa. Así mismo si estas condiciones favorecen al desempeño adecuado de los colaboradores.

La empresa ha crecido en producción y con ello la infraestructura, la empresa cuenta con una infraestructura apta para que los colaboradores realicen sus actividades de la mejor manera. Sin embargo, se debe hacer hincapié en que utilicen equipo de seguridad, puesto que las personas manejan químicos para la elaboración del mobiliario, además del polvo que despiden la madera al ser lijada. La empresa cuenta con el equipo de seguridad, pero los colaboradores desconocen la importancia de usarlo. Se puede mencionar que existen oportunidades de mejorar factores en cuanto al ambiente y las condiciones laborales. (Hernandez & Mejia, 2017)

### **Posicionamiento de la empresa en el mercado**

El propósito de este indicador es conocer la relación del colaborador con la empresa para la que labora, sentido de pertenencia, el orgullo y sentirse importante de formar parte de la empresa. Además de reconocer como está posicionada la empresa.

Se puede afirmar que los colaboradores cuentan con un sentido de pertenencia alto, mismo que favorece al compromiso que los colaboradores tienen para dar lo mejor siempre. La empresa cuenta con prestigio en el mercado escolar, ofrece productos de calidad y abastece de mobiliario escolar a instituciones públicas y privadas a nivel nacional. La empresa tiene evidentes oportunidades de expandirse y diversificarse a nuevos negocios, mismas que están siendo consideradas por los dueños. Se puede afirmar que existe orgullo por los empleados de la empresa para esta empresa. (Hernandez & Mejia, 2017)

## 2.2 Teorías

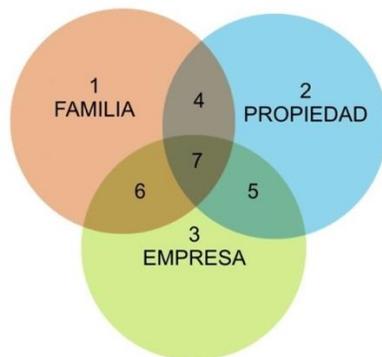
### 2.2.1 Teorías del sustento

#### 2.2.1.1 La teoría de sistemas

Lo que distingue a una empresa familiar de una no familiar es precisamente el involucramiento de la “familia” en la operación, gestión, toma de decisiones u órganos de gobierno del negocio. En el momento que los miembros de la familia se implican en el negocio es cuando las dinámicas sociales de un contexto se ven reflejadas en el otro. (Trevinyo-Rodríguez, 2010)

“Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, la vida no es un sistema cerrado; por el contrario, cada dimensión de nuestra vida afectara a las otras. Por ejemplo, la vida personal afecta a la vida familiar y viceversa” (Belausteguigoitia, 2010).

El binomio empresa-familia tiene por lo menos tres sistemas que se entremezclan y que afectan las dinámicas y los comportamientos de los miembros de la familia empresaria. John Davis y Renato Tagiuri desarrollaron en 1980 lo que conocemos como “el modelo de los tres círculos”. Estos círculos representan tres sistemas: la empresa, la familia y la propiedad. (Trevinyo-Rodríguez, 2010)



**Figura 1. Modelo de los tres círculos**

Fuente: (Trevinyo-Rodríguez, 2010)

Según Trevinyo-Rodríguez, (2010) Los tres sistemas están interrelacionados y cada persona involucrada puede encontrarse en diferentes posiciones. Por ejemplo, existen:

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

Es relevante mencionar que estos tres sistemas no son los únicos que interactúan en las empresas familiares, sin embargo, es importante conocerlos, ya que son la base para comprender las complejidades que se viven en ella.

En la primera generación, cuando el fundador esta frente de la empresa, no suele haber muchos problemas, que los objetivos, necesidades y motivaciones están claros: el crecimiento continuo de la empresa mediante la reinversión, el esfuerzo, el ahorro y la dedicación. El fundador es propietario, miembro de la familia y trabajador de su negocio. En la segunda y tercera generaciones la divergencia de interés y motivaciones suele ser común. (Trevinyo-Rodríguez, 2010)

“Las relaciones que establecen los integrantes de la familia en el trabajo suelen ser de orden familiar, no profesional; por ejemplo, el líder de una organización es más un padre que un director”(Belausteguigoitia, 2010). Las relaciones familiares pueden afectar o ayudar en el desempeño de la organización.

#### 2.2.1.2 Las teorías de la igualdad, reciprocidad y el acto de perdonar

Según Belausteguigoitia, (2010) la teoría de la igualdad aplica al tema de compensaciones, pero también explica cómo puede actuar alguien que ha sido afectado. Así como los trabajadores, que sienten que son mal pagados, tienden a trabajar menos o con menor calidad para lograr la equidad (o bien encontrar otro tipo de referencias que los haga sentir bien pagados), las personas que son dañadas tienden a responder.

Quien recibe el perdón después de haber dañado, experimenta lo que indica la Ley de reciprocidad de Gouldener (1960), la cual establece que quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral de retribuir al donante. No existe una venganza de la persona agredida si no un

perdón hacia la persona que agredió(Belausteguigoitia, 2010). La persona dispensada debe responder positivamente, lo que constituye un beneficio adicional, pues la ganancia principal es que sanó la herida de la persona que, a su vez, la perdono.

Cuando un emprendedor se lanza a la aventura de formar su propia empresa, lo hace impulsado por ideas, sueños y objetivos personales. Todo miembro de la familia que labore en la empresa familiar tiene la misión de transmitir estas ideas, sueños y objetivos a nuevas generaciones para que se adapten a la cultura organizacional de la empresa (Trevinyo-Rodríguez, 2010). Los valores y tradiciones familiares marcaran no solo el rumbo de la empresa, sino también las decisiones y acciones de las personas que los comparten.

Según Belausteguigoitia, (2010) los líderes pueden realizar algunas acciones para facilitar la práctica del perdón entre las personas que los siguen como:

- Reconocer el enojo y el resentimiento.
- Generar oportunidades de interacción y conversación.
- Proveer momentos para mostrar afecto
- Honrar la justicia y la equidad. Muchas personas tienen dificultad para perdonar en ausencia de un acto de justicia, una disculpa o la restitución de un bien perdido.
- Crear memorias positivas. Celebrar lo mejor del pasado y articular un brillante futuro.
- Favorecer un clima organizacional positivo y un sentido de esperanza.
- Mantener un liderazgo visible y accesible a quienes se sienten lastimados para generar en ellos confianza.

#### 2.2.1.3 Teoría de la relatividad: Einstein. El cono de luz y las dinámicas familiares

Después de analizar los perfiles de los hijos, podemos decir que sus comportamientos y actitudes están en función de la perspectiva que tienen de ellos mismos y de su entorno. En pocas palabras, depende de cómo ven los fenómenos o acontecimientos que suceden a su alrededor desde

su posición en el sistema familiar. De acuerdo al espacio y tiempo que le ha tocado vivir a cada individuo tiene su punto de vista, esto quiere decir que la percepción de cada uno de ellos es relativa (Trevinyo-Rodríguez, 2010). En forma simplificada, lo que Einstein estableció en la Teoría de la Relatividad, donde mediante el cono de luz explicaba que cada individuo verá los fenómenos diferentes de acuerdo con el sistema de referencia espacio-tiempo en el que está inmerso.

Según Trevinyo-Rodríguez, (2010) “El cono de luz nos deja entrever que existen acciones en el pasado (causas) y en el futuro (efectos) que afectaran nuestra percepción de las cosas en el presente”. Tanto el pasado como el futuro afectan en las decisiones del presente, también es de recordar que cada individuo piensa de distinta forma. Al existir distintas formas de pensar existirán distintas formas de resolución de problemas, por lo que las empresas tienen que aprovechar esta variedad de pensamientos para buscar las mejores rutas hacia el éxito.

### 2.2.2 Conceptualización

#### **Organización:**

“Una organización es una herramienta que las personas utilizan para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir para lograr sus metas” (Jones, 2008).

#### **Habilidades Directivas:**

“Las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (Whetten & Cameron, 2011).

#### **Gerentes:**

“Los gerentes son los empleados responsables de coordinar los recursos de la organización y asegurar que las metas de esta se cumplan exitosamente” (Jones, 2008).

### **Fuerza de Trabajo:**

Según Jones, (2008): “La fuerza de trabajo de una organización consta de todos los empleados no administrativos. Los miembros de la fuerza de trabajo tienen responsabilidades y deberes (normalmente resumidos en la descripción del puesto) que desempeñar”.

### **Motivación:**

“Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Este impulso puede estar provocado por un estímulo externo o interno” (Chiavenato, 2007).

### **Empresas familiares:**

“Una empresa familiar es una organización controlado y operada por los miembros de una familia” (Belausteguigoitia, 2010).

### **Sucesión:**

Trevinyo, (2010) afirma que: la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo.

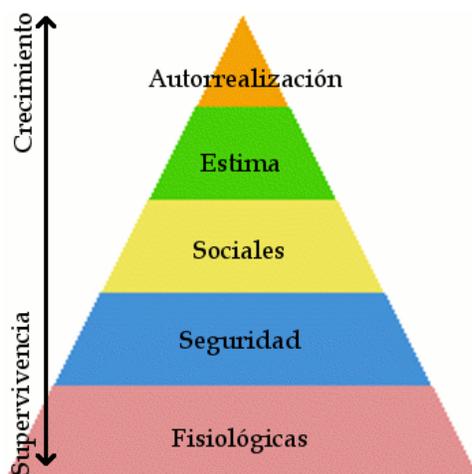
## 2.3 Metodología Aplicadas

### 2.3.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Las empresas hoy en día se tienen que preocupar por la motivación de sus empleados para que realicen sus actividades de manera más eficiente. Según Robbins & Coulter, (2010): “La teoría más conocida acerca de la motivación es probablemente la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow”.

Maslow fue un psicólogo que propuso que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: Alimento, bebida, refugio, sexo y otros.
2. Necesidades de seguridad: Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la seguridad de que las necesidades físicas se seguirán cubriendo.
3. Necesidades sociales: Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Necesidades de estima: Factores de estima internos de estima, como el respeto a uno mismo, autonomía y el logro, y factores externos de estima, como estatus y reconocimientos.
5. Necesidades de autorrealización: Crecimiento, lograr su potencial y de realización personal; convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser. (Robbins & Coulter, 2010)



**Figura 2. Jerarquía de las necesidades según Maslow**

Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

Ninguna necesidad se puede satisfacer en su totalidad, pero lo que si está claro es que una necesidad bastante satisfecha no motivara a ningún individuo (Robbins & Judge, 2009). Así que, de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Maslow clasificó las cinco necesidades en ordenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad). (Robbins & Judge, 2009)

### 2.3.2 Diagrama de causas-efecto de Ishikawa

El diagrama de causas-efecto de Ishikawa, así llamado en reconocimiento a Kauru Ishikawa ingeniero japonés que lo introdujo y popularizó con éxito en el análisis de problemas en 1943 en la universidad de Tokio durante una de sus sesiones de capacitación a ingenieros de una empresa metalúrgica explicándoles que varios factores pueden agruparse para interrelacionarlos. Se usa el diagrama de causas-efecto para:

- Analizar las relaciones causas-efecto
- Comunicar las relaciones causas-efecto
- Facilitar la resolución de problemas desde el síntoma, pasando por la causa hasta la solución. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009)

El diagrama de Ishikawa, nos permite representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y sub-factores que contribuyen a generar un efecto común (Guajardo, 2008). Ishikawa presentó el Diagrama de causa-efecto como otra herramienta de apoyo para los círculos de calidad en su proceso de mejora. Destaco también



Tal vez el modelo más conocido para analizar el ambiente de tarea de la organización sea el que elaboro Michael Porter. Su marco de trabajo concibe el ambiente de tarea principalmente en termino de cinco fuerzas ambientales (Las cinco fuerzas de Porter). Por medio de estas fuerzas las empresas pueden maximizar los recursos y superar a la competencia(Hitt, Black, & Porter, 2006). Para realizar un análisis de la industria se examinan esas fuerzas.



**Figura 4. Las cinco fuerzas de Porter**

Fuente: (Hitt et al., 2006).

Comprender las fuerzas competitivas masi como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. Los gerentes de cada empresa tienen que conocer donde están posicionados para poder desarrollar estrategias competitivas (Porter, 2009). Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo.

## Ejemplo de Mobiliario Escolar y oficina Samir de las 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se describen las 5 Fuerzas de Porter en el Mobiliario Escolar y oficina Samir.

### **Clientes**

- El principal cliente del Mobiliario escolar y oficina Samir es el gobierno de la republica de Honduras (Secretaria de Educación, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Plan en Honduras, Fondo Hondureño de Inversión Social, Alcaldías municipales).
- Empresa privada (FICOHSA, Aluvico Comayagua).
- Centros Educativos privados y públicos (Instituto privado Comayagua, Instituto Faro de Luz). (Samir, 2017)

### **Competencia en el mercado**

- Industrias Arias
- Panavisión
- Comercial Torres
- Imprenta Honduras

### **Amenaza de los Nuevos Entrantes**

Según(Samir, 2017) afirma, esta es una de las fuerzas más famosas la cual se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Mobiliario Escolar y Oficina Samir corre con el riesgo de que las mismas pequeñas empresas que subcontratan para cubrir la demanda crezcan y opten por competir con ellos.

Ejemplos: Comercial May, Tallares del Valle, Taller la Merced, Taller las Flores

### **Proveedores**

- Tubos y perfiles
- IMPROIN S.A.

- Ferretería Herco
- Larach y compañía
- Imacasa Honduras
- Distribuidora de productos ferreteros S.A.
- Pinturas Sur
- Sherwin Williams
- LAPCO Honduras
- Pintuco de Honduras
- Duwest Honduras S.A
- La Ferre

**Amenaza de Productos sustitutos**

- Pizarras Electrónicas
- Sillas plásticas
- Sillas de oficina
- Muebles de hierro

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se define la matriz metodológica, relación de variables, como también el enfoque, diseño e instrumentos utilizados para tratar de resolver la problemática de la investigación.

### 3.1 Congruencia Metodológica

**Tabla 1. Matriz Metodológica**

Tema	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independientes	Dependientes
<b>Problema generacional en las empresas familiares Hondureñas/ Caso de Mobiliario Escolar y Oficina Samir</b>	<b>Falta de involucramiento de los miembros de la familia propietaria del Mobiliario Escolar y Oficina Samir.</b>	¿Qué factores están afectando el poco involucramiento de la nueva generación a cargo de la empresa familiar de Mobiliario Escolar y Oficina Samir?	Alcanzar un mayor involucramiento de las nuevas generaciones, mediante la creación de un plan de sucesión que garantice a la empresa familiar de Mobiliario Escolar y Oficina Samir futuros sucesores de éxito, con el fin de que el negocio sea parte de un patrimonio familiar y que sea rentable por muchas generaciones a futuro.	Identificar los factores que está afectando en el poco involucramiento de la generación próxima a cargo de la empresa familiar de Mobiliario Escolar y Oficina Samir.	Entorno de la empresa familiar	Plan de Sucesión para la empresa familiar Mobiliario Escolar y Oficina Samir
		¿Cómo sería posible colaborar en la implementación de un estudio generacional para conocer la situación actual de la empresa para su crecimiento futuro?		Analizar por medio de una secuencia de estudios metodológicos que efectivo será la implementación de un estudio de plan de sucesión que ayudará para conocer la situación actual de la empresa para así tener una empresa rentable a futuro.	Organización de la empresa	
		¿Cuáles son los aspectos necesarios para hacer efectivo la implementación de un estudio que permita captar las principales funciones de las futuras generaciones?		Definir los aspectos necesarios para hacer efectivo la implementación de un estudio que permita captar las principales funciones de las futuras generaciones.	Tiempo de Planificación	
		¿En qué medida ayudara la planificación actual de la empresa para un futuro efectivo en funcionamiento de la empresa familiar?		Proponer a la alta gerencia un plan de sucesión que permitirá hacer efectivo la planificación y preparación de futuras generaciones para el efectivo funcionamiento de la empresa familiar.	Compromisos de futuras generaciones	
					Adaptabilidad de las nuevas generaciones	
					Incentivos y Beneficios	

#### 3.1.1 Variables de Estudio

##### VARIABLES INDEPENDIENTES

- a) Entorno de la empresa
- b) Organización de la empresa
- c) Tiempo de planificación
- d) Compromiso de nuevas generaciones
- e) Adaptabilidad de las nuevas generaciones

f) Incentivos y beneficios

Variable Dependiente

a) Plan de Sucesión para la empresa familiar Mobiliario Escolar y Oficina Samir



**Figura 5. Variable de Estudio**

Como se puede observar en la figura 5, la variable dependiente entorno se centra en la aplicación del Plan de Sucesión de la empresa familiar Mobiliario Escolar y Oficina Samir, la cual depende principalmente de las variables: Entorno de la empresa familiar, Organización de la empresa, Tiempo de Planificación, Compromiso de futuras generaciones, Adaptabilidad de las nuevas generaciones e incentivos y beneficios. La implementación de un proyecto puede verse influida por varios factores sin embargo utilizando un Plan de Sucesión que tenga un enfoque orientado a fortalecer el compromiso y planificación de nuevas generaciones.

**Tabla 2. Operacionalización de Variables**

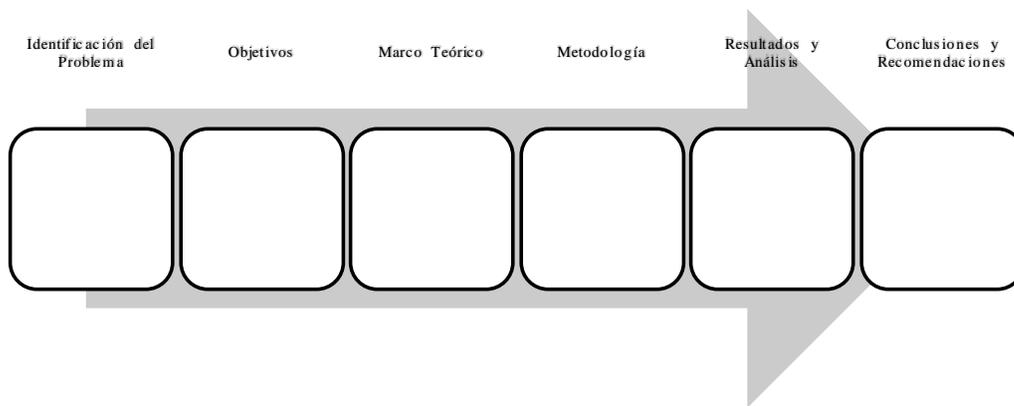
Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Entorno de la empresa	El entorno económico-social, que incluye la seguridad para actuar, establece los resultados de las empresas (micro, pequeñas, medianas y de un país (Hernández y Rodríguez, 2011)	Actividades realizadas y relación la empresa.	Identificar el entorno.	Actividades de la empresa.	¿Cómo se percibe el entorno de la empresa?	Gerentes Colaboradores	1 2
Organización de la empresa	Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización (Chiavenato, Enero: 2007).	Conocer la distribución de funciones.	Toma de decisiones.	Situación actual de la empresa.	¿Cómo está la situación actual de la empresa?	Gerentes Sucesores	1 2
Tiempo de planificación	Involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo para la organización (Bateman, Enero 2009)	Crear un cronograma de en cual se especificara las actividades de la empresa y funciones laborales.	Planificación de actividades .	Sucesión de la empresa	¿Están predeterminando el tiempo para la planificación de la sucesión?	Sucesores Gerentes Generales (Fundadores) Colaboradores	1 2 3
Compromiso de nuevas generaciones	Grado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella (Robbins, 2004).	Potenciales puestos de las nuevas generaciones.	Identificar los puestos.	Existencia de puestos actualmente para las nuevas generaciones .	¿Cuál es la función de las nuevas generaciones en la empresa?	Gerentes Generales (Fundadores) Sucesores	1 2
Adaptabilidad de las nuevas generaciones	Capacidad del sistema para cambiar y ajustarse a las demandas del entorno. Implican innovación y ruptura (Chiavenato I. , Enero 2009).	Familiarización con las funciones de la empresa.	Involucramiento en las funciones.	Factores que influyen en el desinterés en las nuevas generaciones .	¿Qué factores pueden influir en el desinterés hacia la empresa?	Sucesores	1
Incentivos y beneficios	Incentivos: objetos sucesos o condiciones que incitan a la acción. Serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados en el logro de determinadas metas (Werther, Enero 2014). Beneficios: Además de los beneficios directos que se derivan de participar en una póliza de aseguramiento, también hay otros que suelen desprenderse de determinadas políticas de la empresa, y que refuerzan las ventajas del aseguramiento tradicional (Werther, Enero 2014).	Conocer los derechos y motivación de las nuevas generaciones.	Estimulantes laborales.	Preocupación por la estabilidad de la nuevas generaciones .	¿Qué nivel de influencia afecta los incentivos y beneficios en el involucramiento de las nuevas generaciones ?	Sucesores Gerentes Generales (Fundadores)	1 2

### 3.2 Enfoque y Métodos

La investigación se realiza con un enfoque mixto, pero con una tendencia del enfoque cualitativo, ya que nos interesa más conocer las distintas opiniones o percepciones que tiene cada miembro de la familia que podría llegar a ser un posible sucesor, misma que se correlaciona con las partes cuantitativas donde se recogen los datos de forma estadística a través de la aplicación de encuestas para comprobar lo que se está investigando y hacer de nuestra investigación más específica.

### 3.3 Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo no experimental, porque el problema se estudia en su contexto natural en que se desenvuelve la Fabrica Mobiliario Escolar y de Oficina Samir, no se tiene control directo sobre las variables ni se pueden influir sobre ellas, porque ya sucedieron. La investigación se desarrolló en un periodo de diez semanas consecutivas, de las cuales en la primera semana se realizó un anteproyecto del problema a investigar, las próximas se dedicaron a la recopilación y análisis de la información. Esto trajo como resultado el desarrollo de la propuesta de implementación.



**Figura 6. Desarrollo de la investigación**

### 3.3.1 Población

La población para la recolección de información es tanto los colaboradores de la empresa familiar y los miembros de la familia activos y no activos en el negocio familiar. Es de recordar que los puestos de alta gerencia en una empresa familiar se tienen que ganar y no solo seleccionarlo porque es miembro de la familia. La población de dicha empresa es de 36 personas, por ser una muestra accesible, se puede tomar toda la población para la aplicación del instrumento, con un muestreo no probabilístico dirigido.

### 3.3.2 Muestra

Para la selección de la muestra se implementó el método de muestreo no probabilístico dirigido, tomando como base maestra a 30 colaboradores y aplicando entrevistas a los fundadores y posibles sucesores (6 personas).

### 3.3.3 Unidad de Análisis

Para la presente investigación se determinó que nuestra unidad de análisis fue de treinta colaboradores y seis miembros de la familia propietaria de la empresa los cuales contestaron de manera precisa y honesta el instrumento aplicado en la investigación. Al contar con una población pequeña se decidió tomar la toda la población como muestra.

### 3.3.4 Unidad de respuesta

En la presente investigación se definió como unidad de respuesta: análisis por pregunta de las distintas opiniones obtenidas en la entrevista y porcentajes.

### 3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

#### 3.4.1 Instrumentos

El principal instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, el cual fue aplicado tanto con preguntas abiertas (Distintas Entrevistas) y con preguntas cerradas (Encuestas). Este instrumento fue aplicado a todos los miembros de la empresa de Mobiliario escolar y oficina Samir, tanto a la familia propietaria como a sus colaboradores.

#### 3.4.2 Técnicas

Debido a que la presente investigación tiene un enfoque mixto donde predomina el cualitativo sobre el cuantitativo, se estableció como método de recolección de datos e instrumento de medición la aplicación de entrevistas a los fundadores y posibles sucesores (Ver anexo 1 y 2).

Para el cuestionario se utilizaron preguntas cerradas que nos ayudó a analizar las opiniones de los empleados (Ver anexo 3).

#### 3.4.3 Procedimiento

- a) La entrevista se realizó a cada uno de los miembros de la familia propietaria de manera individual y presencial. De manera de poder analizar de manera más específica a cada uno de ellos.
- b) La encuesta se aplicó de manera presencial en el área de trabajo de los colaboradores, se realizó de manera ordenada para no intervenir en la productividad de la empresa.
- c) El análisis de los resultados se realizó en dos partes: La opinión de los miembros de la familia propietaria y la opinión de sus colaboradores, con el fin de encontrar posibles soluciones al problema planteado.

### 3.5 Fuentes de información

#### 3.5.1 Fuentes primarias

La información primaria de la investigación se obtuvo mediante el instrumento del cuestionario el cual se le aplicó a todos los miembros de la empresa Mobiliario escolar y de Oficina Samir utilizando técnicas como la entrevista y la encuesta.

#### 3.5.2 Fuentes secundarias

- a) Libros de Metodología de investigación.
- b) Distintos libros de administración y habilidades directivas.
- c) Revistas y libros sobre empresas familiares.
- d) Biblioteca virtual del CRAI y sitios web.

### 3.6 Limitantes del Estudio

- a) El tiempo que se tuvo para realizar la investigación.
- b) La empresa se encuentra fuera de la ciudad(Comayagua).

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En este capítulo se describe la información obtenida y relacionada a los objetivos de la investigación, así mismo se analizan los resultados de los instrumentos de recopilación de información.

### **4.1 Resultados de la Entrevista**

#### **4.1.1 Fundadores**

##### **Historia de la empresa**

1. Cuéntenos cómo está conformada su familia y de qué manera describiría a cada uno de los integrantes

Por medio de las entrevistas a los fundadores Armando Velásquez y Carmen Inestroza describieron a su familia de manera breve, compartiéndoles que tienen cuatro hijos dos mujeres (Glenda y Gabriela) y dos hombres (Fabricio y Samir), hizo énfasis el Señor Armando de que no cuentan con el apoyo necesario de sus hijos en la empresa y que El como padre lo que busca es cuidar el patrimonio familiar para poder darle a sus hijos una estabilidad a futuro; en cambio la Señora Carmen se enfoca en comentarnos, en que son una familia bastante unida. Esto nos dio como conclusión que los fundadores están describiendo a sus hijos con una orientación diferente a como están viendo el núcleo familiar.

2. ¿Cuál es la historia de cómo fundaron la empresa?

Relato el Señor Armando una amplia reseña de como inicio a distribuir producto en el área escolar, en busca de innovar y entrar a otro mercado, empezó a trabajar en productos químicos pero surge la oportunidad de ampliar su empresa, por medio, de una clienta que le solicita un

pedido grande de pupitres, lo cual lo lleva a tener como primer contrato trabajar para el Ministerio de Educación Pública abriéndole puertas para poder ser parte de licitaciones de proyectos grandes para mobiliario escolar, a partir de ese momento compartió el señor Armando y la Señora Carmen que ellos siempre han tratado de mantener la calidad en sus trabajo y que esto los ha llevado a lograr el éxito de su empresa familiar hasta la actualidad, aunque esperan seguir creciendo como empresarios.

3. De manera específica ¿Cuáles considera usted que han sido los principales cambios que ha tenido la empresa a lo largo del tiempo?

Participaron que la empresa ha tenido un crecimiento bastante gratificante para los propietarios el Señor Armando y Señora Carmen, en donde han visto la evolución de empresa, siendo generadora de empleos para las personas de la zona de Villa San Antonio, dándole trabajo a las demás empresas orientadas al mismo rubro, esto haciéndola una empresa fuerte y que ha sido un sostén para su familia. Esto permitió concluir que el esfuerzo y dedicación que han tenido los fundadores ha sido de satisfacción y desean que sus hijos valoren este patrimonio familiar.

4. ¿Qué ventajas y desventajas le ve usted a las empresas familiares con respecto a las empresas convencionales?

Ha existido una mutua preocupación de parte de los fundadores al sentir el poco involucramiento e interés de sus hijos, en la evolución de la empresa, por la falta de interés en los cambios y de la administración de la misma; expresándoles su preocupación por el futuro de la empresa al sentir la indiferencia, al no buscar las maneras de formar parte de las funciones; esto

les va creando incertidumbre a los fundadores. Este relato permitió tener como conclusión para ellos lo ideal sería tener a su familia completa trabajando para el crecimiento de la empresa.

### **Dinámica entre la empresa y la familia**

5. ¿Cómo ha sido o cómo han vivido ustedes la relación entre el espacio de la empresa y el de la familia?

En el desarrollo de esta pregunta logran identificarse que existen dos opiniones distintas al momento de expresarle su forma de ver la conducta ante esta situación, en primer lugar, el Señor Armando comunico, que, aunque divida la empresa con la familia siempre está la incomodidad de que sus hijos no se involucren en la empresa y esto lo lleva a no poder ver la diferencia entre estos dos, en cambio la Señora Carmen les comenta que no mezclan las situaciones, que han sabido tener un balance. Esto dio a conocer el grado de incomodidad que está padeciendo el Señor Armando y como la Señora Carmen procura separar y ser neutral ante este tema.

6. ¿De qué forma los retos o adversidades que ha enfrentado la empresa han ayudado a fortalecer o integrar a la familia?

En el desarrollo de la entrevista, se informó cómo están en relación con la familia y a pesar de las incomodidades que presentaron al poco involucramiento de sus hijos, comentaron que, aunque no sean parte de la empresa cuando han existido adversidades ellos se unen y apoyan mutuamente, demostrando que al final son una familia que siempre estarán uno para el otro para salir de las adversidades. Se concluyó que el Señor Armando y la Señora Carmen, les han inculcado a sus hijos que la familia es lo primordial a pesar de las adversidades, esto haciéndolos más integrados y fortaleciéndolos como familia.

7. ¿Considera usted que algunas problemáticas propias de la empresa han afectado de alguna manera las relaciones en su familia?

En el avance de la entrevista siguió presentando el Señor Armando, que, si ha afectado las problemáticas de la empresa con su relación con la familia, siendo breve en su respuesta; en cambio la Señora Carmen mantiene su postura de que esto no ha afectado en su relación familiar. Esto puede ser como conclusión, de que existe un desbalance en la opinión o criterio que tiene sobre la situación de su familia y la empresa.

8. ¿Cuáles son las principales enseñanzas que ha buscado darle usted a sus hijos e hijas en el espacio de la empresa?

Comentaba el Señor Armando y la Señora Carmen, que para ellos una de las principales enseñanzas que le inculcan a sus hijos, es el trabajar, que tiene que ser jóvenes emprendedores; participan a los entrevistadores,, que esto ellos se lo demuestran a través de su ejemplo y que para ellos lo mejor sería que formen parte activa de la empresa, porque para los fundadores este es el patrimonio que asegurara el futuro de sus hijos, existiendo la tendencia a esperar el involucramiento de sus cuatro hijos en algún momento. Concluyeron los entrevistadores que los fundadores esperan que, a través de estos principios, en dado tiempo sus hijos concienticen y formen parte de la empresa.

9. ¿Cómo visualiza el negocio familiar en 10 años?

En el avance de la entrevista, se fue viendo como los fundadores le han entregado todo su empeño y esmero al buen funcionamiento de su empresa, sus anhelos y aspiración, es tener distintas sucursales que le permitan expandirse más al mercado, ofreciendo otro tipo de materiales agregado a los actuales, ya que es de importancia ir innovando en sus ventas; comentaron que

buscan tener una seguridad en sus ventas, actualmente existen, solamente que buscan otras opciones para no depender exclusivamente de los contratos, sino tener ventas diarias en la producción específicamente de metales. El señor Armando y la señora Carmen demostraron en la entrevista que son personas futuristas en su negocio pensando siempre en el crecimiento y seguridad del patrimonio familiar.

### **Dirección de la empresa**

10. Describanos de forma general el funcionamiento de la empresa.

Participaron en la entrevista los fundadores, dieron su punto de vista que la empresa anda funcionando de manera efectiva, todo esto es parte de tener una efectiva administración y correcta dirección en la empresa; a pesar de que como en todo negocio, existe adversidades pero que ellos han sabido sacar adelante cada situación, esto los ha llevado a seguir creciendo y obteniendo resultados positivos ante el mercado, creando una satisfacción para los fundadores al ver que su esfuerzo tienen recompensas positivas. Concluyendo que los fundadores han logrado mantener su empresa al pie de la excelencia en sus productos y servicios,

11. ¿En qué medida considera usted que el control de los procesos de la empresa recae en ustedes por ser los fundadores y cabeza de la empresa?

Existieron dos puntos de vista para poder identificar en perspectiva estuvieron los fundadores sobre este tema, viendo un grado de diferencia, ya que el Señor Armando habla de que recae una fuerte presión exclusivamente en su persona y no habla de retribuirle que exista un apoyo ni de parte de la Señora Carmen, al contrario, nos menciona que hay una coordinación de funciones

delegadas para cada uno, aunque acepta que El lleva la mayor presión en ciertos aspectos. Esto dio apertura a los maestrantes para entender que hay una mayor responsabilidad en el Señor Armando, pero que la Señora Carmen forma parte de estas responsabilidades en la distribución de funciones.

12. ¿Qué tan fácil ha sido para usted delegar responsabilidades?

Afirmando el Señor Armando, que la delegación de responsabilidades con su equipo no es un problema, ya que existe una buena comunicación con sus colaboradores, pero nos hacen mención los dos fundadores, retomando su incomodidad que no cuentan con el apoyo de los hijos y no dan el acceso de delegarles obligaciones dentro de la empresa de manera permanente, sino solo momentánea. En el desarrollo del análisis, llegaron a la conclusión de que el Señor Armando y la Señora Carmen, han sabido delegar responsabilidades a su equipo de trabajo y por medio de la observación de los maestrantes en el área de trabajo, se puede opinar que se refleja el orden y distribución que tienen en sus instalaciones y con sus empleados.

### **Involucramiento de hijos e hijas**

13. ¿De qué forma se han involucrado sus diferentes hijos o hijas en el manejo de la empresa?

Como se fue informando en el desarrollo de la entrevista, concurren que la delegación de responsabilidades con su equipo no es un problema, ya que hay una buena comunicación con sus colaboradores, pero nos hacen mención los dos fundadores que no cuentan con el apoyo de los hijos y no dan el acceso de delegarles responsabilidades dentro de la empresa de manera permanente, sino momentánea, pero nos comentaban que dentro de ellos, dos de los hijos han sido los que han tratado de involucrarse Gabriela en la parte de recursos humanos y administrativa, y Fabricio dando aportaciones sobre crear nuevos productos para ir generando nuevas ideas, para

ofrecerle a los clientes pero esto siempre se da en solo en una situación dada. Por lo tanto, determinaron que los fundadores pueden ir ubicando a los hijos en las áreas que han identificado sus fortalezas para poder involucrarlos en lo que ya conocen y así asignarles funciones permanentes.

14. ¿Se ha dado el caso de que algunos de sus hijos o hijas hayan estudiado una carrera con la intención de fortalecer la empresa?

Comunicaron la Señora Carmen y el Señor Armando que una de sus hijas se enfocó en estudiar la carrera de Administración de Empresas con una maestría en Dirección Empresarial, con el objetivo de poder ser parte de la administración de la empresa familiar; esto esperan que en un futuro pueden tener a uno de sus hijos con la preparación para estar en la dirección de la empresa, a futuro se les menciona en la entrevista, ya que en la actualidad Gabriela está laborando en otra empresa pero les comentan los fundadores que para ellos esto no les incomoda pero que si esperan que forme parte integra de la empresa en algún momento. Esto dio a conocer que existe una esperanza en que su hija va estar en su momento trabajando por el crecimiento de su empresa.

15. ¿Por qué consideran que sus hijos o hijas se han involucrado de diferente forma?

En este caso los fundadores hicieron énfasis a los maestranes, de que es muy poco el involucramiento de parte de sus hijos, ya que se les ha hecho difícil encontrar la manera de integrarlos en la empresa y para los padres se ha vuelto un tema de discordia y molestia, ya que no han buscado los hijos el medio para formar parte activa de la misma, siendo un tema complejo presentándonos que hay un cierto interés de manera periódica de dos de sus hijo pero existe el bajo interés de parte de una de sus hijas que ella muestra apatía. Concluyeron que están pasando los

fundadores por un grado de preocupación y molestia al sentir esta actitud hacia la empresa sin valorar que es la que les ha permitido tener logros y la seguridad económica.

### **Sucesión en la empresa**

16. ¿En qué medida considera que la empresa está lista para ser administrada por la siguiente generación?

La Señora Carmen, compartió que están preparada en un 80% para ser administrada pero exclusivamente les dice que por Gabriela; al igual el Señor Armando les manifestó que la empresa está de simplemente tomar el cargo y la dirección de la misma, ya que está todo bien estructurado y que no se necesita de ir a solucionar o buscar darle orden a la empresa y con tendencia a estar de acuerdo con la señora Carmen que su hija podría ser la persona idónea. Logrando captar los entrevistadores, es que la empresa ya está con los parámetros necesarios para ser un cambio de dirección de la misma y que solo es de ubicar a la persona idónea para este cargo.

17. ¿Qué tipo de perfil buscaría en el nuevo líder?

Están de acuerdo los dos fundadores en que el perfil que deben enfocarse para la administración de la empresa, debe ser una persona profesional, que maneje términos y tenga los conocimientos profesionales para hacer crecer la empresa y que esta siga siendo rentable o si es posible más rentable; pero es constante la tendencia a recalcar que la persona con este perfil es su hija Gabriela por contar con una profesión orientada a la administración y por sus características personales. Determinaron que para los fundadores es de prioridad la profesión para el próximo en llevar la dirección de la empresa para que esta siga escalando positivamente en las ventas.

18. ¿De qué forma se decidirá quién o quiénes serán las personas responsables de tomar la dirección de la empresa?

Esta es una interrogante en donde la respuesta se les dio breve y clara, los fundadores consideran que para decidir la persona que tomara la dirección de la empresa, tiene que ser alguien preparado profesionalmente, este ha sido una tendencia en las respuestas, el Señor Armando opina que su empresa está bien montada para perderla de un momento a otro por una mala selección de quien tomara a futuro la dirección. Esto dio como conclusión que su nivel de exigencia de una persona profesional a cargo es su meta.

19. ¿Cuáles son los riesgos o problemas que identifican ustedes en la selección del posible sucesor?

El riesgo que puede surgir de una mala selección, menciono el Señor Armando y Señora Carmen, es que lleguen al campo de la irresponsabilidad, no cumpliendo con las fechas establecidas de entrega de producto, lo cual serían pérdidas porque les fallarían a sus clientes y causaría que la validez de las garantías se perdería y bajarían su record de ser una empresa puntual y responsable. Se aclaró en la entrevista que es fundamental la correcta selección para seguir estando dentro de los parámetros de ser una empresa responsable y de calidad.

20. ¿De qué manera se podría ver afectada la empresa por una mala selección del posible sucesor?

Enfatizaron que lo que provocaría sería el fracaso de la empresa, los fundadores quieren tener el cuidado, que no vayan a caer en esto, ya que no se pueden perder el patrimonio familiar que los fundadores con esfuerzo y dedicación han sacado adelante para poder darle un bienestar a

sus hijos y que tengan un futuro laboral como financiero seguro. Concluyeron que el fracaso no es una opción para el futuro de la empresa, considerando y retomando que la persona para este cargo tiene que cumplir con el perfil adecuado y que esta persona es Gabriela que cumple con estas características según los miembros de la familia.

#### 4.1.2 Posibles Sucesores

### **Historia de la Empresa**

1. Cuéntenos cómo está conformada su familia y de qué manera describiría a cada uno de los integrantes.

La entrevista se realizó a los cuatro hijos a Gabriela Velásquez, Glenda Velásquez, Fabricio Velásquez y Samir Velásquez; ellos fueron explicativos al describir a cada uno de los miembros de la familia, haciendo énfasis algunos en las fortalezas y debilidades de cada uno, hablando de manera sincera la forma en que ven a sus hermanos: expresando todos que son una familia unida que siempre se apoyan en toda situación. Concluyeron los maestrantes que los cuatro hermanos aun con sus diferencias en personalidades. se apoyan y respetan entre sí, así como a sus padres los ven como un ejemplo a seguir en la vida.

2. ¿Cuál es la historia de cómo se fundó la empresa?

Se hizo análisis a nivel general a las entrevistas de los cuatro hijos, en el cual encontraron, que conocen de manera amplia la historia de la empresa desde sus inicios, lo cual lo expresan de manera orgullosa como sus padres se enfocaron a trabajar desde un inicio, al prestar calidad y buen servicio a sus clientes. Esto dio como resultado positivo a los entrevistadores, al percibir que los

cuatro hijos no son indiferentes a la historia de la empresa que ha sido fundada para el bienestar de la familia.

3. De manera específica ¿cuáles considera usted que han sido los principales cambios que ha tenido la empresa a lo largo del tiempo?

Participaron los cuatro entrevistados, en la empresa ha existido grandes cambios hasta la actualidad que ha crecido en infraestructura, maquinaria y empleados, los cuales les comentaban que empezaron a trabajar con tres empleados y en la actualidad generan empleo para la población de la Villa de San Antonio, aparte de subcontratar a empresas para poder darles parte del trabajo que en ocasiones no dan abasto y esto ha generado ganancias y beneficios a las otras empresas. Determinaron que los hijos son conscientes de la evolución que ha tenido la empresa y esto da apertura a saber que es necesario que se involucren porque a medida que la empresa crece las responsabilidades y funciones se incrementan.

### **Dinámica entre la empresa y la familia**

4. ¿Cómo ha sido o cómo han vivido ustedes la relación entre el espacio de la empresa y el de la familia?

En desarrollo de las entrevistas a los cuatro hijos, hacen saber a los entrevistadores que sus padres han sabido manejar el tiempo y dividir la relación de la empresa con la familia, aunque de los cuatro una de las hijas hizo mención de que, cuando ellos estaban pequeños era corto el tiempo en que podían compartir con sus padres debido a sus viajes de negocio pero que con el tiempo fueron entendiendo y que esto les ayudado a poder como familia a enfrentar las situaciones y ser

más unidos. Esto dio como conclusión que, de manera general, la relación en el núcleo familiar se ha sabido manejar, aunque han tenido situaciones de poca dedicación de tiempo, el cual ha sido por razones laborales para poder sacar adelante el negocio, esto no ha sido de manera permanente y son una familia que comparte y se apoya en todo momento.

5. Menciones algunos ejemplos en donde, situaciones específicas de la empresa han afectado sus relaciones familiares.

Los cuatro entrevistados platicaban en el desarrollo de la entrevista, en el cual hubo una tendencia de respuesta de tres de los hijos que consideran que, no afectado la relación familiar con los problemas de la empresa, pero existe la contradicción de una de las hermanas en la cual les comentaba que, si afecta en la relación de sus padres al momento de tomar decisiones, ya que al final vale solo la opinión del señor Armando y esto causa molestia en la pareja, por no llegar a un acuerdo mutuo. Como análisis final de esta interrogante, concluyeron que los hijos mantuvieron la respuesta en un criterio en general de que no se involucra los problemas de la empresa con la familia, pero existe la contradicción, detalle que se debe de tomar en cuenta para identificar como esto está afectando más internamente al núcleo familiar.

6. ¿Cómo visualiza el negocio familiar en 10 años?

Los cuatro hijos visualizan la empresa dentro de 10 años, creciendo, diversificándose en productos, teniendo varias sucursales y en clientela; consideran que la empresa estará vigente y que esta estará funcionando de manera exitosa, que mantendrá su calidad y su buen prestigio ante el mercado. Esto dio como apertura a los entrevistadores, que los hijos están pesando de manera

visionaria hacia el futuro de la empresa, que tienen la idea de crecimiento y de mejoras para ser una empresa más fuerte ante el mercado.

### **Dirección de la empresa**

#### 7. ¿Describa las principales operaciones del negocio familiar?

En este aspecto los entrevistados, les explican de manera breve que la empresa opera en el área de distribución, fabricación de mobiliario escolar; en esta respuesta los jóvenes fueron específicos y concretos al momento de darla. Conocer que tan informados están los cuatro hijos, de las funciones de la empresa, es importante porque esto les permitió a los entrevistados, enterarse que tanto se involucran o buscan conocer del negocio.

#### 8. ¿De qué manera ha contribuido al funcionamiento de la empresa familiar?

En esta existe la similitud entre dos hijos que explicaron que no están involucrados al 100% en la empresa, pero que han tenido en su momento la oportunidad de formar parte de la misma; les narra Gabriela que ella participa en algunas reuniones, que se ha encargado de hablar con los empleados, que procura ser parte periódicamente de apoyar en aspecto del trato con los empleados. Por otro lado, les comparte Fabricio que tiene distintas funciones según sea la necesidad que surja en el momento que se ha necesitado de su apoyo; en cambio tenemos a Samir que les participa que realmente solo ha tenido una experiencia dentro de las funciones de la empresa, ya que por su tiempo no forma activamente de ella y por último tenemos a Glenda que es breve al decirnos que ella ha sido mínima la participación en la empresa. Determinaron los maestrantes, que los cuatro

hijos no están totalmente involucrados en la empresa, sino que ha sido de manera mínima para la función que esta tiene a diario.

9. ¿Qué elementos han sido claves para el éxito del negocio que merezcan preservarse?

Hacen mención que, dentro de los puntos claves para el éxito de la empresa, es el continuar con la calidad en sus productos, que la empresa tenga un crecimiento y la satisfacción al cliente, se han caracterizado por prestarle un servicio de calidad a sus clientes que es lo que les ha permitido seguir escalando y tener el éxito que han logrado hasta la actualidad. Alcanzaron los entrevistadores concluir, que los cuatro hijos están orientados y certificando, que la empresa ha tenido éxito en el transcurso del tiempo y que esto es clave para la continuidad del negocio.

### **Involucramiento en la empresa**

10. ¿De qué forma se han involucrado en el manejo de la empresa?

Dentro de la entrevista existieron preguntas claves, como el conocer de qué forma se han involucrado los cuatro hijos en las funciones de la empresa; comentaron que es poca la participación que han tenido; sin embargo les explican algunas actividades que han participado periódicamente colaborando en proyectos que fueron de corto plazo, como les participa Fabricio ha sido parte de la ejecución de proyectos al igual que Samir y Gabriela en planillas pero les cuenta, que hace dos años no se ha vuelto a involucrar ya que trabaja en otra empresa y Glenda les platicaba que ha sido poca la participación que ha tenido y en su momento apoyado en los pago pero circunstancialmente. Esto permitió tener como conclusión, que los cuatro hijos no están

involucrados en la empresa, no están siendo un apoyo al funcionamiento ya que su participación ha sido baja.

11. ¿Ha planificado a futuro o enfocado sus estudios en una carrera con la intención de fortalecer la empresa?

Enfocándose en cada uno de los hijos, menciona Gabriela que oriento sus estudios en administración en empresas con una maestría en Dirección Empresarial, Fabricio tiene como meta hacer sus estudios a futuros en administración para poder entrar en el negocio de forma activa, Samir les comenta que él piensa estudiar Derecho, ya que toda empresa necesita de un asesor legal y Glenda trabaja en la docencia, explico que no está enfocada en ser parte de la empresa, ya que sus metas están orientadas hacia otro camino. Como presentaron en el desarrollo de la pregunta, tiene la intención en estudiar o en ayudar por medio de su profesión a formar parte del funcionamiento de la empresa, pero aun así no se están percibiendo esta intención, ya que no se refleja ese interés por ser miembro activo en la empresa.

12. ¿Qué programas de incentivos y beneficios le gustaría recibir como retribución a su compromiso con la empresa?

Los incentivos y beneficios son un tema de importancia para conocer si están tomados en cuenta para el bienestar laboral de los cuatro hijos, y comentaron a los entrevistadores que no existen estos programas, que a ellos les gustaría que existirá un plan de manutención, tener un salario que sea mejor oferta al de las otras empresas, dar capacitaciones al personal y tener un puesto asignado de manera formal en la empresa. En conclusión, los cuatro hijos reflejan en esta

pregunta, que no están siendo incentivados ni motivados para formar parte de la empresa, al expresarles que no se le está prestando atención a los programas de beneficio para ellos.

### **Sucesión en la empresa**

#### 13. ¿Qué cambios internos realizaría en el negocio familiar?

En esta respuesta les fue difícil de responder y de manera sincera expresaron, que no podrían decirnos que cambios internos se realizarían en el negocio, con la secuencia a la tendencia que no están involucrados en la empresa; en cambio, Gabriela les expresa que ella considera que es necesario implementar un departamento de Recursos humanos con el personal adecuado para esta área y realizar reuniones de consejo familiar para que se empiece a tomar decisiones en conjunto y que los mismos empiecen a sentirse involucrados. Como resultado de esta interrogante dio a conocer a los entrevistadores, que el poco conocimiento de los cambios internos para la empresa, es debido a la falta de participación en las actividades de la empresa y esto puede ser un problema a futuro.

#### 14. ¿Qué oportunidades de crecimiento hay que promover en el futuro?

La empresa ha evolucionado con el tiempo y ha ido creciendo, por lo tanto, como se hace énfasis en una pregunta anterior de cómo la visualizan en 10 años, es importante complementar la opinión de que oportunidades miran a futuro y los cuatro hijos le complementaron, que debe innovar en actualizarse y darse a conocer por las redes sociales, ya que es un medio que está siendo parte de la rentabilidad y popularidad en las empresas, diversificar productos enfocándose en otros puntos de venta fuera de mobiliario escolar y de oficina y procurando seguir creciendo como lo

han venido haciendo. Concluyeron los maestrantes, que los cuatro hijos tienen ideas y piensa a futuro en cambios beneficiosos para la misma, lo cual ayuda a descartar de cierta manera que no es un 100% su desinterés por la empresa.

15. ¿Cómo cree que se podría determinar quién es la persona más idónea para ser el próximo gerente general de la empresa?

Esta es una decisión que se debe de tomar con tiempo y dedicación, de una manera cuidadosa, ya que de este depende el futuro de la empresa, explicaban los cuatro hijos de los cuales dos dieron su opinión, que la persona que encuentra con el perfil para tomar la gerencia de la empresa sería Gabriela por su preparación profesional solo sería el prepararla con capacitaciones para que conozca a profundidad el funcionamiento de la empresa; pero dos de los hermanos expresan, que para llegar a escoger la persona idónea tendría que hacer un análisis si esta persona cumple con los requisitos para tomar la dirección de la empresa. Como conclusión del posible sucesor, permitió tener apertura de identificar y conocer las posturas que tiene ante esta situación del futuro candidato, aunque están en cierto modo inseguros y con incertidumbre de quien será realmente la persona que debe sustituir a el Señor Armando en su momento

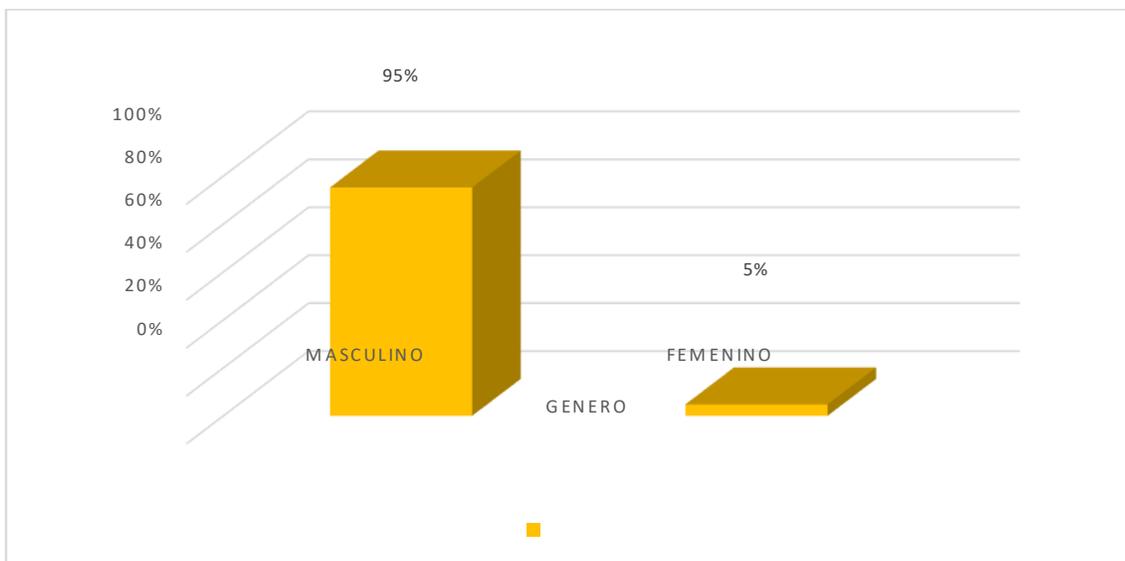
#### 4.2 Resultados de la Encuesta

El objetivo de poder identificar y conocer que tan involucrados están los empleados con la administración de la empresa y captar por medio de sus respuestas como perciben su entorno y el involucramiento de sus jefes.

## Genero

**Tabla 3. Genero**

GENERO	Porcentaje	Encuestados
MASCULINO	95%	29
FEMENINO	5%	1
TOTAL	100%	30



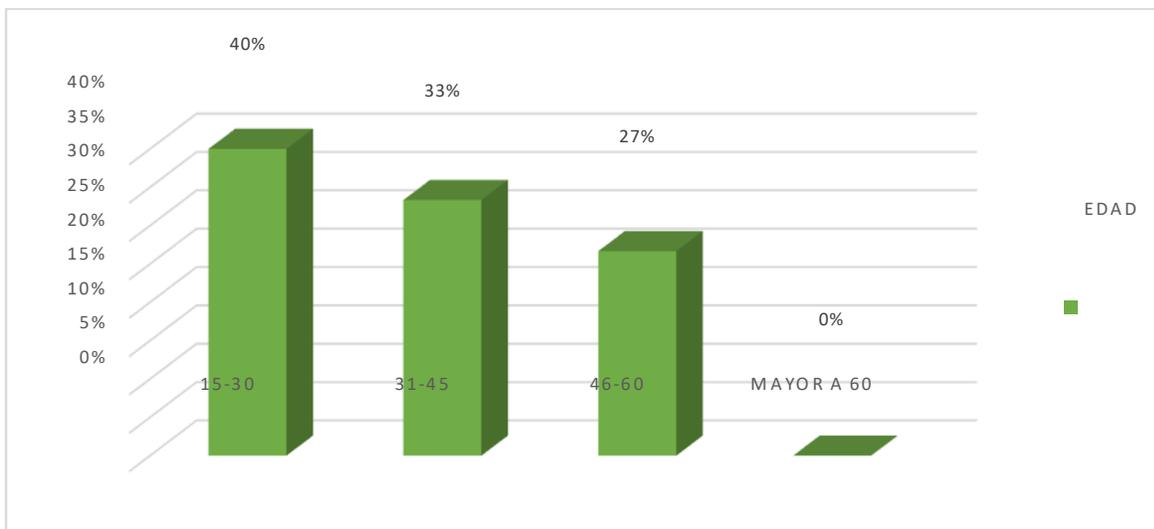
**Figura 7. Genero**

En su gran mayoría el personal de la empresa familiar Mobiliario Escolar y Oficina Samir, se encontró que el género masculino prevalece sobre el femenino, por el tipo de trabajo que ejecutan en la empresa; con una tendencia en que el género masculino este por encima con un 95% del género femenino siendo minoría con un 5%. Se concluyó que la empresa centra sus contrataciones en personal masculino, dado esto por el rubro en que la empresa trabaja, ya que está dirigido a actividades de mano de obra pesada.

## Edad

**Tabla 4. Edad**

EDAD	Porcentaje	Encuestados
15-30	40%	12
31-45	33%	10
46-60	27%	8
MAYOR A 60	0%	0
TOTAL	100%	30



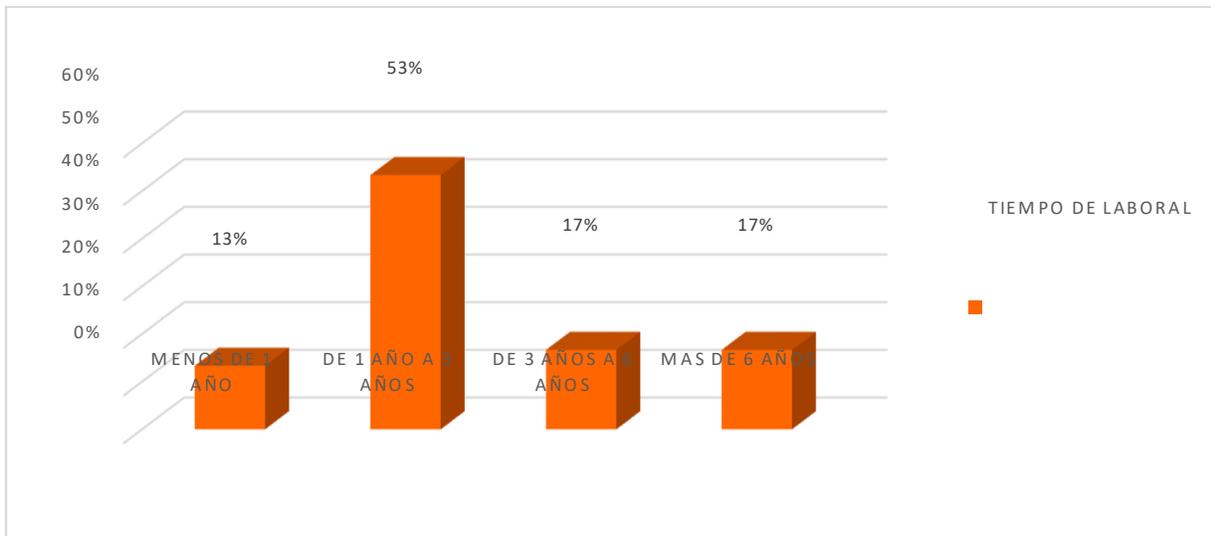
**Figura 8 . Edad**

Destacaron que de los 30 empleados encuestados en su mayoría están entre los 15-30 años, esto se puede estar dando a raíz del tipo de trabajo físico que realizan, por consiguiente, la tendencia está en que el 40% está entre las edades de 15-30 años con una diferencia mínima de un 33% entre los rangos de 31-45 años, bajando un 27% que se encuentran entre 46-60 años. Con esto concluyeron que la empresa mantiene un balance en las edades, aunque de se ve una preferencia en la contratación de jóvenes.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

**Tabla 5. Tiempo de laboral**

TIEMPO DE LABORAL	Porcentaje	Encuestados
MENOS DE 1 AÑO	13%	4
DE 1 AÑO A 3 AÑOS	53%	16
DE 3 AÑOS A 6 AÑOS	17%	5
MAS DE 6 AÑOS	17%	5
TOTAL	100%	30



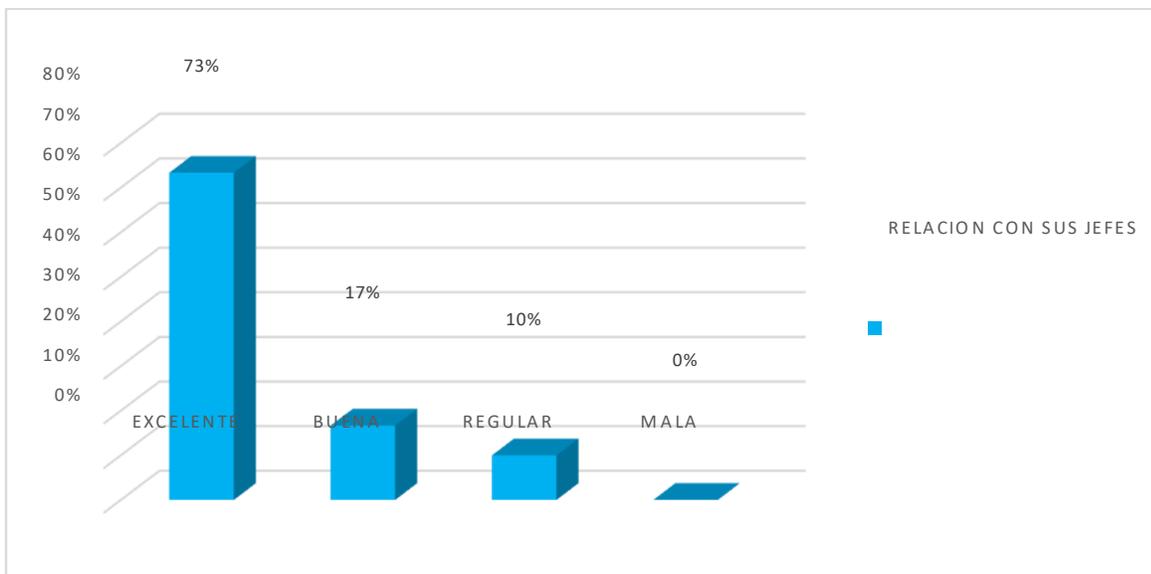
**Figura 9. Tiempo de laboral**

En su gran mayoría tienen 1 a 3 años de pertenecer a la empresa, existiendo una diferencia en que su minoría tienen menos de 1 año de tiempo de laboral para la empresa familiar Mobiliario Escolar y Oficina Samir; esto da una tendencia que de los 30 colaboradores encuestados un 53% ingresaron hace un 1 a 3 años a laboral con una diferencia notoria de que el 17 % tienen de 3 a 6 años paralelo al 17% de más de 6 años de laboral para la empresa y con una discrepancia en porcentaje del 13% en el rango de menos de 1 año. Concluyeron que la empresa se encuentra en su mayoría con empleados con experiencia en sus funciones siendo esto favorable para los gerentes.

## 2. ¿Cómo considera su relación con sus jefes?

**Tabla 6. Relación con sus jefes**

RELACION CON SUS JEFES	Porcentaje	Encuestados
EXCELENTE	73%	22
BUENA	17%	5
REGULAR	10%	3
MALA	0%	0
TOTAL	100%	30



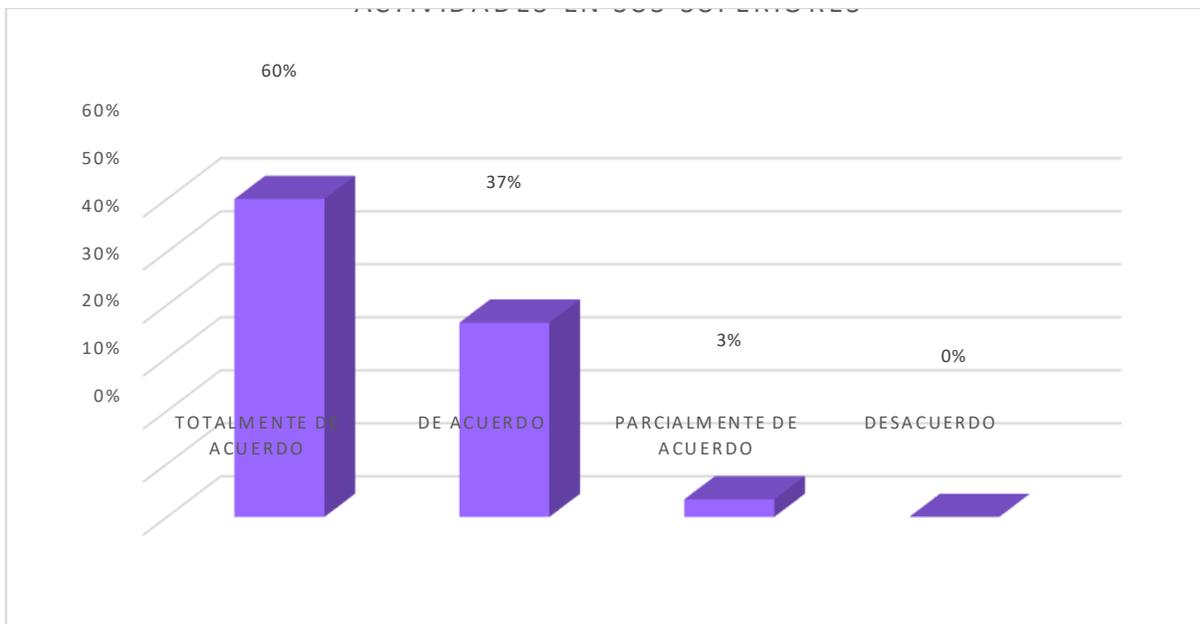
**Figura 10. Relación con sus jefes.**

En los datos obtenidos en la encuesta, en su mayoría seleccionaron que es excelente la relación con sus jefes siendo bastante la diferencia que considera que esta es regular; existiendo una marcada tendencia que los colaboradores un 73% están teniendo una excelente relación en cambio un 17% participa que es buena y con resultados menores con 10% de que sus relaciones son regulares. Como conclusión llegaron los maestrantes a determinar que los Jefes están manejando de manera estable la relación con sus empleados, se espera buscar su excelencia a nivel general con el grupo.

3. ¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores?

**Tabla 7. Apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores.**

APOYO Y CONFIANZA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES EN SUS SUPERIORES	Porcentaje	Encuestados
TOTALMENTE DE ACUERDO	60%	18
DE ACUERDO	37%	11
PARCIALMENTE DE ACUERDO	3%	1
DESACUERDO	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>



**Figura 11. Apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores.**

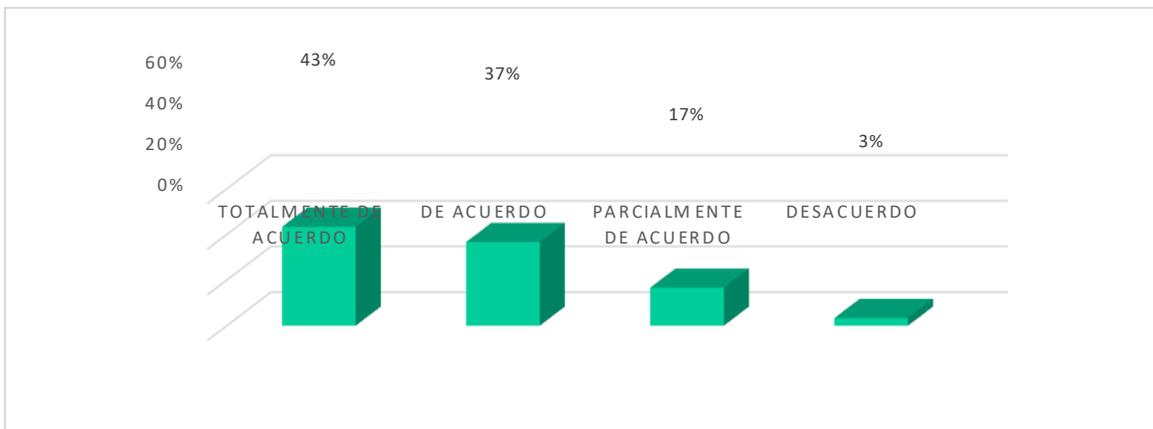
En su gran mayoría los empleados califican como totalmente de acuerdo con el apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades por parte de los superiores y una minoría considera estar parcialmente de acuerdo con este aspecto, esto demuestra que los gerentes están enfocándose

en trabajar en equipo con sus colaboradores; produciendo una tendencia de que el 60% está totalmente de acuerdo de recibir apoyo y confianza que le brindan sus superiores en la empresa Mobiliario Escolar y Oficina Samir, en cambio existe un porcentaje de 37% colaboradores que están de acuerdo y con un mínimo de 3% que está parcialmente de acuerdo. Llegaron a la conclusión los maestrantes por medio de las encuestas, es que la empresa se está preocupando por mantener un trabajo en equipo orientado en apoyar y crear confianza en colaboradores.

4. ¿La empresa cuenta con programas de desarrollo y seguridad de los empleados?

**Tabla 8. Programas de desarrollo y seguridad de los empleados**

PROGRAMAS DE DESARROLLO Y SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS	Porcentaje	Encuestados
TOTALMENTE DE ACUERDO	43%	13
DE ACUERDO	37%	11
PARCIALMENTE DE ACUERDO	17%	5
DESACUERDO	3%	1
TOTAL	100%	30



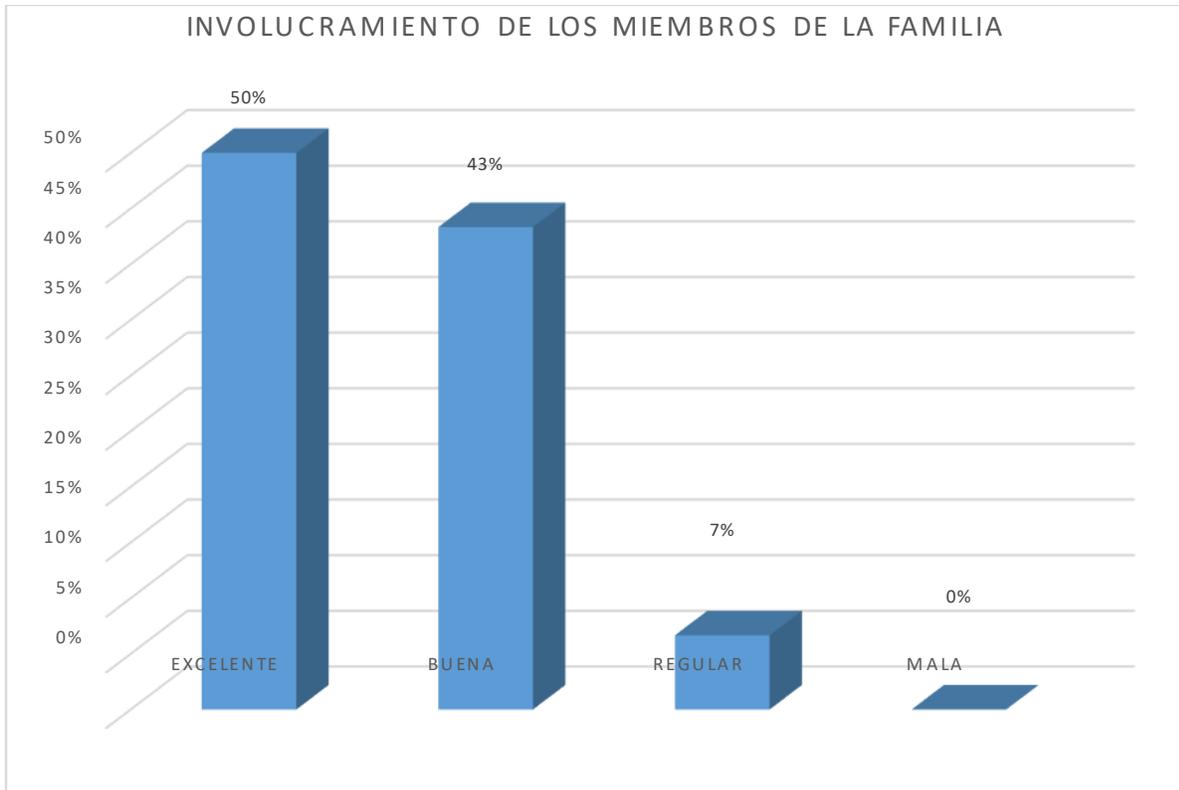
**Figura 12. Programas de desarrollo y seguridad de los empleados**

Mayormente el grupo está totalmente de acuerdo con que la empresa familiar les brinda programas de desarrollo y seguridad para el bienestar de los empleados, ya que este es parte fundamental por el tipo de trabajo que realizan en Mobiliario Escolar y Oficina Samir, aunque existe un desacuerdo por parte de un pequeño grupo; esto lleva a una tendencia que el 43% está totalmente de acuerdo con cuentan con este tipo de programas, con un mínimo de diferencia del 37% está de acuerdo descendiendo con una diferencia en un 17% está parcialmente de acuerdo pero existe un 3% que está en desacuerdo con contar con estos programas. Concluyeron los maestrantes, que hay un desbalance de parte de los empleados en estar informados de contar con seguridad y programas de bienestar, por lo tanto, la empresa debe trabajar en comunicarle estos derechos y aportaciones a los empleados de manera general.

5. ¿Cómo perciben el involucramiento de los miembros de la familia dentro de la empresa?

**Tabla 9. Involucramiento de los miembros de la familia**

INVOLUCRAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA	Porcentaje	Encuestados
EXCELENTE	50%	15
BUENA	43%	13
REGULAR	7%	2
MALA	0%	0
TOTAL	100%	30



**Figura 13. Involucramiento de los miembros de la familia**

En su gran mayoría consideran que es excelente el involucramiento de los hijos en la empresa y un mínimo que es regular, este aspecto es importante para la empresa para identificar como está la comunicación de los empleados con los hijos; esto causa una tendencia de que el 50% toma como excelente la colaboración de los hijos en la empresa, pero existe un 43% de los empleados que percibe como bueno el involucramiento y desciende a un porcentaje del 7% de regular. Se logró concluir, que los empleados encuentran en manera general que hace falta un mayor involucramiento de parte de los hijos, aunque se percibe que es estable la relación o en su momento las funciones que han tenido en la empresa les ha permitido compartir con los cuatro hijos de circunstancial.

6. ¿Afectaría en su desempeño laboral un posible cambio en la administración de la empresa?

**Tabla 10. Afectaría en su desempeño laboral un posible cambio en la administración de la empresa.**

<b>AFFECTARIA EN SU DESEMPEÑO LABORAL UN POSIBLE CAMBIO EN LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Encuestados</b>
TOTALMENTE DE ACUERDO	23%	7
DE ACUERDO	30%	9
PARCIALMENTE DE ACUERDO	23%	7
DESACUERDO	23%	7
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>



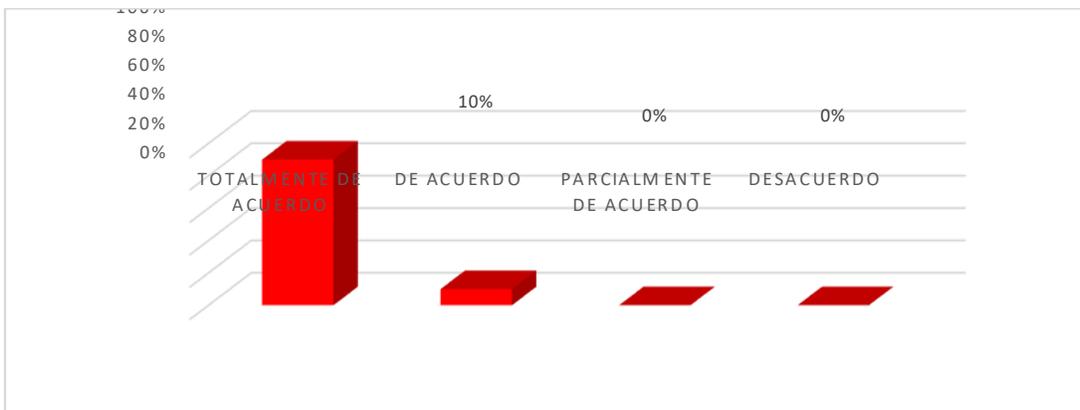
**Figura 14. Afectaría en su desempeño laboral un posible cambio en la administración de la empresa**

Existe una mínima diferencia en la percepción que tienen los empleados, de cómo les afectaría en su desempeño laboral, exponiendo que en su mayoría están de acuerdo que el cambio de propietarios en la empresa familiar Mobiliario Escolar y Oficina Samir, podría influir en su desempeño; provocando una tendencia que el 30% está de acuerdo con que esto podría generar cambios que afecten en sus funciones pero se encontró que existe un balance de un 23% que está totalmente de acuerdo, así como otro 23% está parcialmente de acuerdo y manteniéndose a un 23% estar en desacuerdo. Llegaron como conclusión, a determinar que los empleados pueden verse afectados ante un cambio sino existe el correcto manejo de esta situación por parte de los gerentes.

7. ¿Se siente preparado para desarrollar nuevas actividades que cambien el rumbo de la empresa?

**Tabla 11. Desarrollar nuevas actividades**

DESARROLLAR NUEVAS ACTIVIDADES	Porcentaje	Encuestados
TOTALMENTE DE ACUERDO	90%	27
DE ACUERDO	10%	3
PARCIALMENTE DE ACUERDO	0%	0
DESACUERDO	0%	0
TOTAL	100%	30



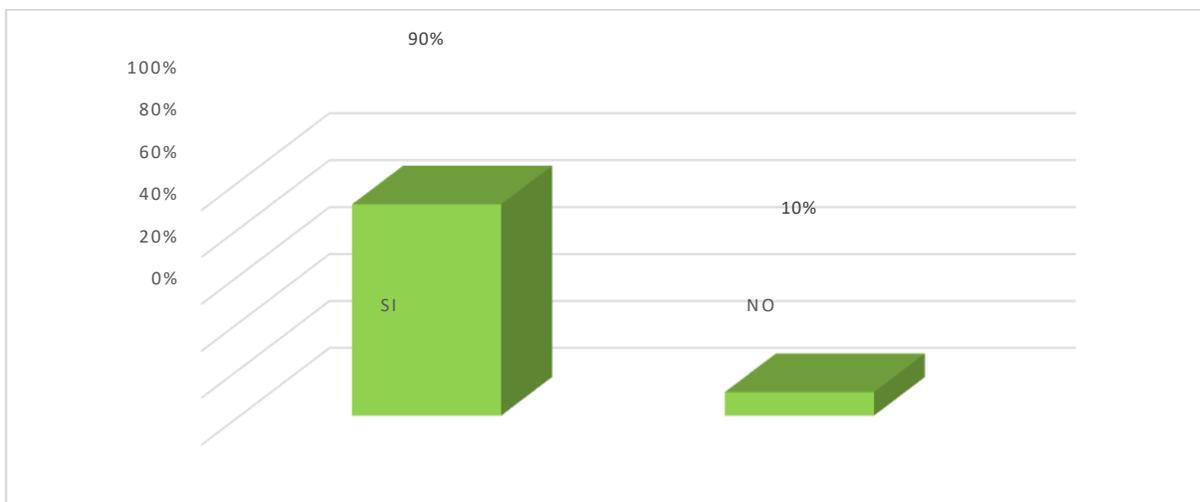
**Figura 15. Desarrollar nuevas actividades**

Prevaleciendo una gran diferencia en estar totalmente de acuerdo en desarrollar nuevas actividades, con un mínimo que se encuentra de acuerdo en que implemente la empresa nuevas funciones para la mejora de la misma; dando como tendencia que de 30 colaboradores un 90% están totalmente de acuerdo en que están dispuestos a realizar nuevas funciones, pero un pequeño porcentaje del 10% está de acuerdo. Concluyeron que la empresa familiar Mobiliario Escolar y Oficina Samir, puede empezar a planificar trabajar con nuevos servicios o productos al conocer la disponibilidad de sus empleados.

8. ¿Usted cree que la empresa estará activa dentro de 10 años?

**Tabla 12. La empresa estará activa dentro de 10 años**

LA EMPRESA ESTARA ACTIVA DENTRO DE 10 AÑOS	Porcentaje	Encuestados
SI	90%	27
NO	10%	3
TOTAL	100%	30



**Figura 16. La empresa estará activa dentro de 10 años**

En su gran mayoría nos participan que, si estará la empresa funcionando dentro de 10 años descendiendo un pequeño grupo que no la visualiza laborando, este aspecto es importante para la empresa Mobiliario Escolar y Oficina Samir para planificaciones futuras; con una tendencia a que el 90% si visualiza la empresa creciendo a futuro y un corto porcentaje, de que no estará desempeñando el negocio. Como conclusión llegaron los maestrantes, captar la visión futura que tienen los empleados de la empresa, es favorable para los gerentes para poder fortalecer toda idea que se tenga plasmada para futuro.

#### 4.3 FODA

Toda empresa por muy pequeña o grande que sea cuenta con fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tienen que ser aprovechadas para el crecimiento de la empresa.

##### **Fortalezas**

- Ofrecen un producto altamente calificado
- Constante innovación del producto
- Cuentan con una infraestructura propia
- Cultura organizacional sana y llena de valores.

##### **Debilidades**

- Falta de manuales de seguridad industrial
- No brindar capacitaciones constantes a sus empleados
- Poco uso de tecnología para mejorar sus procesos

### **Oportunidades**

- Nuevas líneas de productos
- Posibles alianzas estratégicas con proveedores
- Expandirse a nivel nacional.

### **Amenazas**

- Crisis económica
- Inestabilidad política
- Aumento de precio de insumo
- Nuevos competidores

#### 4.4 Diagrama de Ishikawa

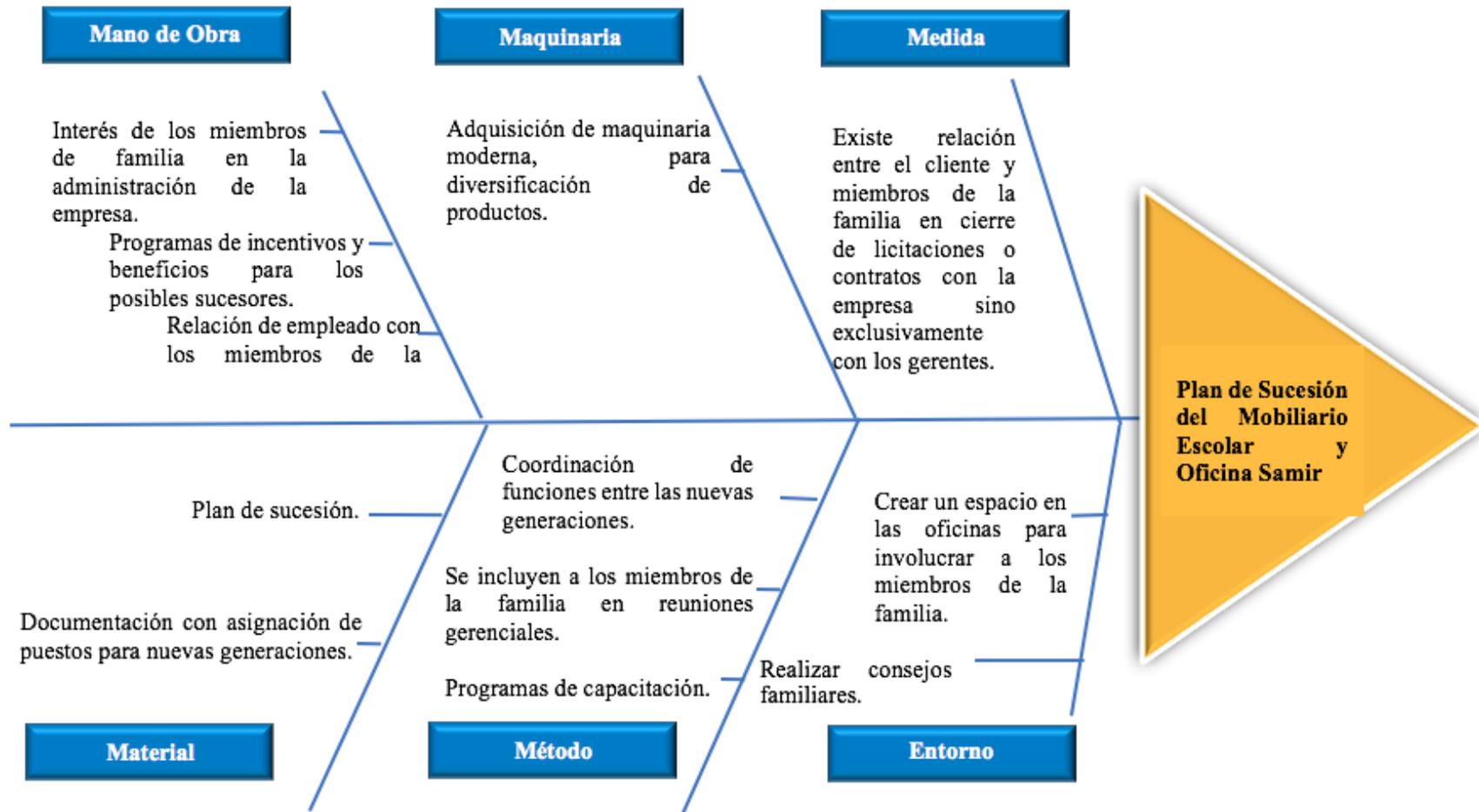


Figura 17. Diagrama de Ishikawa

## **Explicación del Diagrama de Ishikawa:**

### **Mano de Obra**

Interés de los miembros de familia en la administración de la empresa.

- Participación de los hijos en la empresa para ir involucrándolos en las distintas funciones que se ejecutan a diario, a parte de que generarían menos carga a los fundadores, los cuales necesitan de la colaboración para poder delegar más actividades que ayuden a innovar y fortalecer los sistemas de la empresa.

Programas de incentivos y beneficios para los posibles sucesores.

- Formalizar los derechos de los posibles sucesores ya que esto no está plasmado y no existe, esto puede ser parte del desinterés que se ha venido presentando en todo este tiempo y por cual deben empezar a trabajar actualmente.

Relación de empleado con los miembros de la familia.

- Programa de reuniones regulares con los miembros de la empresa para empezar familiarizar y crear lazos de confianza con posibles sucesores y que conozcan el trabajo que realizan los empleados, como se están desarrollando en su área y conocer sus inquietudes.

### **Maquinaria**

Adquisición de maquinaria moderna, para diversificación de productos.

- Abastecerse al futuro de nueva maquinaria para trabajar con otro tipo de materiales, para que la empresa se expanda y entre en nuevos mercados que no los encierre a un solo producto para ir fortaleciéndose como empresas.

## **Medida**

Existe relación entre el cliente y miembros de la familia en cierre de licitaciones o contratos con la empresa sino exclusivamente con los gerentes.

- Preparar a los posibles sucesores para formar parte de la socialización y cierres de negocio para que puedan en su momento ser un enlace entre la empresa y los clientes.

## **Material**

Plan de sucesión

- Documentar los parámetros que son necesarios para el futuro de la empresa al momento del retiro del actual propietario, importante determinar perfiles, manutención y el perfil de puestos.

Documentación con asignación de puestos para nuevas generaciones.

- Perfil de puestos con los requisitos y funciones del puesto que se requieren para cubrir áreas que no están tomadas en cuenta y que son necesarios para el manejo eficiente de la empresa.

## **Método**

Coordinación de funciones entre las nuevas generaciones.

- Asignar funciones establecidas según el perfil del puesto, ya que estas necesitan tener organizadas para hacer más eficaz las actividades que se programen según su área.

Se incluyen a los miembros de la familia en reuniones gerenciales.

- Toma de decisiones en conjunto para que los posibles sucesores vayan sintiéndose parte fundamental de la empresa y cree en ellos el interés en formar parte de las actividades.

- Escuchar nuevas ideas para la mejora del negocio estas se discutirán en las reuniones, con el fin de ir innovando y mejorar una producción y empezar a trabajar en equipo los miembros de la familia.

#### Programas de capacitación.

- Enfocar las capacitaciones a la transmisión de información de las distintas funciones de la empresa, estos programas serán realizados con expertos que utilicen técnicas para formar a los posibles sucesores y los empleados en general.
- Capacitaciones con instructivos sobre ventas siendo una empresa que se enfoca en el trato con clientes que exigen calidez y es beneficioso para poder contar con la colaboración de los sucesores para que la empresa tenga un personal altamente calificado.

#### **Entorno**

Crear un espacio en las oficinas para involucrar a los miembros de la familia.

- Ampliar la oficina con el objetivo que los cuatro hijos tengan un espacio en donde puedan realizar sus funciones y puedan sentirse que cuentan con sus herramientas para poder desarrollar sus actividades.

Realizar consejos familiares

- Reuniones en donde está la participación de los fundadores y los cuatro hijos con el objetivo de que se exprese ideas, inquietudes y que sea informativa de cambios y mejoras.

## 4.5 Propuesta

### 4.5.1 Plan de Sucesión

### 4.5.2 Introducción

### 4.5.3 Descripción de la propuesta

#### 4.5.3.1 Identificación del futuro líder

#### 4.5.3.2 Adaptación de la empresa al nuevo ciclo

#### 4.5.3.3 Formación y capacitación del Sucesor

#### 4.5.3.4 Plan de incentivos

### 4.5.4 Presupuesto

### 4.5.5 Cronograma de Ejecución

### 4.5.2 Introducción

La siguiente propuesta de solución, pretende la implementación de un plan de sucesión para garantizar a la empresa de Mobiliario Escolar y Oficina Samir sucesores de éxito que puedan administrarla y conservar el patrimonio familiar por muchas generaciones siguientes. Esta propuesta nace de la idea que muchas empresas familiares no planifican la sucesión a tiempo, por lo que muchas veces trae como resultado complicaciones importantes en la empresa que pueden llegar hasta el fracaso de la misma.

La sucesión generacional al frente de la empresa familiar es un suceso que implica la transferencia formal del poder entre la generación saliente y la entrante. Pero sobre todo se trata de un proceso difícil y complejo que debe de planificarse en el tiempo más idóneo, para que se

elija a la persona más indicada de tomar la administración de la empresa y se produzca de manera ordenada.

Esta propuesta beneficiara a la empresa Mobiliario escolar y de oficina Samir garantizando una sostenibilidad por muchos años. Con esta propuesta se busca no solo encontrar posibles sucesores si no también lograr el involucramiento necesario de los miembros de la familia propietaria para que sea parte de la cultura organizacional de la empresa y puedan inculcarla en las próximas generaciones.

#### 4.5.3 Descripción de la propuesta

##### 4.5.3.1 Identificación del futuro líder

Por lo general en las empresas familiares se busca que los próximos sucesores sean miembros de la familia propietaria del negocio, pero se han dado casos en los cuales el sucesor es una persona de confianza no necesariamente miembro de la familia. La elección del nuevo líder se tiene que hacer de manera objetiva, analizando a cada uno de los posibles sucesores. La junta directiva de la empresa tiene que definir el perfil que desean tener en su próximo gerente general. De esta manera se compara a cada uno de los posibles sucesores con el perfil establecido por los directivos.

Es importante que los directivos realicen un análisis de puestos de trabajo el cual ayudara a determinar las características que debe tener el nuevo gerente general. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto de trabajo.

El gerente es la persona responsable de planear y dirigir el trabajo de un grupo de individuos, de monitorear su desempeño y a tomar decisiones claves para el funcionamiento de la empresa. Los rasgos de personalidad más importantes a tomar en cuenta cuando se elige un nuevo gerente son los siguientes:

1. **Actitud optimista:** Es importante que los gerentes perciban las distintas situaciones de manera positiva esto los hace confiar en sus propios recursos. Todas las empresas tienen altos y bajos, al contar con un gerente optimista ayuda a que en las situaciones malas de la empresa se mantenga la moral elevada para superar la adversidad lo antes posible.
2. **Habilidades de resolución de problemas:** El gerente tendrá que tener la habilidad de identificar problemas cuando se están formando y detenerlos antes de que afecten a la productividad de la empresa. Muchas veces le tocara el papel de medidor para resolver cualquier conflicto que pueda dañar el clima laboral de la empresa.
3. **Integridad y confiabilidad:** La persona que se contrate para asumir el cargo de gerente de la empresa tiene que tener un perfil integro que genere la debida confianza a la junta directiva de la empresa.
4. **Habilidades de servicio al cliente:** Brindar un buen servicio al cliente se convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones. Sin clientes una empresa no puede crecer.
5. **Trabajar en equipo:** El gerente por sí solo no puede sacar adelante la empresa, tiene que trabajar en equipo para que la empresa salga adelante. Aquí estaría generando un beneficio mutuo tanto para el como para sus colaboradores.
6. **Conocimiento de la industria:** El gerente deberá ser una persona que conozca el tipo de industria en el que desempeña la empresa y conocer sus principales procesos.

7. **Habilidades de Liderazgo:** La empresa no tiene que contratar un jefe si no un líder que sea capaz de dirigir a un grupo de personas para lograr un propósito.

Estas son algunas de las cualidades que se buscan en los nuevos líderes:

- **Impulsar la innovación:** Los líderes tienen que buscar la manera de como motivar a los miembros de la empresa para que desarrollen sus habilidades de manera que toda la empresa sea competitiva.
- **Enfatizar la colaboración y el trabajo en equipo:** Crear una comunidad exitosa que comparta los mismos valores para que los empleados se sientan libres y motivados a expresarse a sí mismos. Las empresas hoy en día no crecen por acciones individuales si no por el esfuerzo acumulado de los grupos de trabajo dentro de las empresas.
- **Poder de convencimiento:** Es importante saber comunicar las ideas y estar con seguridad de lo que se expresa de lo contrario será muy difícil poder convencer a los demás.
- **Carisma:** Esta es una de las cualidades más difíciles de desarrollar ya que varios expertos afirman que las personas nacen con carismas y aquellas que no nacen con carisma muy difícilmente llegaran a ser carismático.
- **Habilidades interpersonales:** En el ámbito de los negocios es inevitable interactuar con otras personas por lo que un buen líder tiene que tener habilidades interpersonales para garantizar una adecuada interacción y comunicación con los demás.

#### 4.5.3.2 Adaptación de la empresa al nuevo ciclo

La junta directiva tiene que buscar formas para adaptar la empresa al nuevo ciclo: Estrategia, objetivos, cambios organizativos, futuras inversiones entre otros. La administración

efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia y los procesos para reorientar la organización al de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar un mejoramiento continuo.

Un proceso de cambio ocurre de manera muy eficiente si todos están comprometidos con él, tanto el nuevo gerente como los empleados. Cada persona tiene su forma de ver y analizar los negocios es por eso que las empresas al contar con un nuevo gerente general existirán nuevos retos, objetivos y procesos que buscarán mejorar la funcionalidad de la empresa. Los objetivos principales de administración del cambio planeado es modificar el comportamiento de los empleados y mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a las alteraciones del entorno.

El gerente tendrá la tarea de buscar cómo comunicar todos estos cambios a sus colaboradores de manera que ellos se sientan comprometidos a ejecutarlos de la mejor manera sin ninguna oposición. El peor error que puede cometer un gerente es el de tratar de imponer todos los cambios de la noche a la mañana, esto generara un mal clima organizacional. Al provocar un malestar en los empleados afectara en la producción de la empresa.

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe de ser autoritario ya que de esta manera será difícil de lograrlo, el cambio debe de ser flexible y con la participación de todos los miembros de la empresa.

Cada gerente tendrá que enfrentarse con fuentes de resistencia al cambio tanto individual como organizacional, las cuales se detallan a continuación:

#### Fuentes de resistencia individual al cambio

- Hábitos
- Seguridad
- Factores económicos
- Miedo a lo desconocido
- Procesamiento selectivo de la organización

#### Fuentes de resistencia organizacional al cambio

- Inercia estructural
- Enfoque limitado en el cambio
- Inercia de los grupos
- Amenaza a la destreza
- Amenaza a las relaciones establecidas de poder
- Amenaza la asignación establecida de recursos

Los gerentes pueden combatir la resistencia al cambio de la siguiente manera:

- Educación
- Participación
- Facilitación y apoyo
- Negociación
- Cooptación
- Coerción

Los gerentes siempre se encuentran con nuevas problemáticas que resolver, sin embargo, al tomar mando de la empresa el nuevo líder tiene que evitar las siguientes trampas comunes:

1. Suponer que la autoridad se hereda
2. Aislarse de personas importantes tanto de la familia como del negocio.
3. Dejarse distraer
4. Considerarse un todólogo
5. Mantener demasiado tiempo al equipo directivo existente
6. Hacer demasiado en muy poco tiempo o muy poco en forma demasiada lenta
7. Ser excesivamente cauteloso o rebelde

#### 4.5.3.3 Formación y capacitación del Sucesor

Es importante que el nuevo gerente general ya venga con una formación de estudio que le ayude a administrar la empresa. Antes de elegir al nuevo sucesor se tiene que evaluar bien el perfil del líder que la empresa necesita para que cumpla con el manejo de la empresa y la lleve al éxito. La junta directiva tiene que diseñar ciertas capacitaciones que ayuden al nuevo gerente a cumplir con cada una de sus funciones.

Lo ideal es que el sucesor reciba un par de capacitaciones del actual gerente y que también se los presente a todos los miembros de la empresa. Que la sucesión se publique con cierta planificación para que no sea una noticia que afecte en el desempeño de los empleados.

Para que la empresa sea exitosa por muchos años se tiene que preocupar por la preparación y formación de los próximos sucesores de la empresa, esto se tiene que empezar a realizar desde temprana edad. Los miembros de la familia activos en la empresa tienen que buscar la manera de

involucrar a sus hijos con la empresa, este hábito tiene que estar inculcado en la cultura organizacional de la empresa para que siempre se busque tener varios candidatos que se puedan hacer cargo de la empresa. Además de darle la mejor formación académica posible, el éxito dependerá de cómo se hace la incorporación de nuevas generaciones a la empresa.

Según expertos la mejor edad para empezar a involucrar a los nuevos miembros de la familia es desde los 12 años para que empiecen a conocer la empresa. Una buena manera de hacerlo es mediante un programa de rotación por distintas áreas de la empresa con la idea de que conozcan los distintos procesos de la empresa que es parte de su patrimonio. No hay nada mejor para una empresa familiar que tener un nuevo sucesor que haya pasado por gran parte de las áreas de la empresa.

El futuro líder tiene que demostrar de lo que es capaz de hacer y depositar una gran confianza a los demás miembros de la familia. Un buen sucesor debe:

- Conocer las ventajas competitivas de la empresa
- Ser capaz de juntar la visión con la ejecución
- Entender la visión del negocio que tenía la generación anterior
- Demostrar que puede hacerlo y hacerlo.

Al contar con este sistema de involucramiento de la familia desde cortas edades, la empresa se evita realizar varias capacitaciones para el sucesor debido a que el sucesor ya conoce gran parte del funcionamiento de la misma. Sin embargo, siempre es bueno que reciban un par de

capacitaciones de liderazgo. Un gerente sin liderazgo no puede ejercer bien sus funciones dentro la empresa.

La empresa puede ir realizando sistemas de capacitaciones para ir desarrollando competencias en los miembros de la familia. El capital humano de la empresa es la mayor ventaja competitiva que pueden tener las empresas. En este mundo globalizado que vivimos las empresas tienen que contar con personas capaces a afrontar los nuevos retos del mercado.

Los principales objetivos de brindar capacitaciones a los miembros de la empresa se detallan a continuación:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Mejorar la relación entre los distintos niveles jerárquicos.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes.
- Promover la comunicación en toda la organización.

La formación y capacitación de posibles sucesores ayudara a alcanzar el éxito de la empresa por varias generaciones. Todo esto será el fruto de una planificación bien realizada por la junta directiva de la empresa.

#### 4.5.3.4 Plan de incentivos

Los incentivos laborales son una de las mejores herramientas para que los empleados se sientan a gusto en la empresa y mejoren su productividad. La empresa tiene que ofrecer una variedad de incentivos ya que no a todas las personas se le motiva por igual, todo depende del tipo de personalidad de las personas. Al contar con un plan de incentivos la empresa tendrá una plantilla motivada, eficaz y comprometida. Para implementar un plan de incentivos la empresa tendrá que realizar ciertas inversiones que darán frutos en un futuro.

Las empresas familiares se tienen que realizar la siguiente pregunta: ¿Por qué es conveniente incentivar a los empleados?

- Los incentivos permiten retener a los mejores trabajadores y atraer nuevos empleados talentosos a la empresa.
- Los incentivos incrementan la productividad de los miembros de la organización.
- Un programa de incentivos puede reducir el favoritismo recompensando por igual a todas aquellas personas que dan un valor agregado a la empresa.
- Los incentivos levantan el ánimo.

Este plan de incentivos tiene que ser tanto para los miembros de la familia como para los colaboradores. Muchas veces hasta los propietarios de la empresa necesitan de un incentivo extra para involucrarse con la empresa. Mientras que los colaboradores lo tomaran como una motivación para dar lo mejor de ellos. Existen distintos tipos de incentivos, están los monetarios y los no monetarios.

## Incentivos Monetarios

- El dinero es uno de los incentivos que genera mayor motivación entre los empleados. Este tipo de incentivo se puede dar por medio de primas anuales, bonificaciones, aumentos salariales entre otros. Este tipo de incentivo es de manejarlos con cuidado debido que en ciertas ocasiones el dinero se puede convertir en un problema dentro de la empresa debido a la ambición que se puede generar en alguno de los empleados.

## Incentivos No Monetarios

- Horarios Flexibles: Este tipo de incentivo puede motivar a todas aquellas personas que desean empezar o terminar con sus estudios. También para aquellas personas que tengan algún inconveniente de cumplir con el horario normal de la empresa.
- Seguro médico: Contar con un buen seguro médico privado que permita a los empleados sentirse protegidos por la empresa.
- Sistema de capacitaciones: Brindar capacitaciones a los empleados para contribuir a mejorar el conocimiento de cada uno de ellos.
- Premiaciones: Premiar con algún certificado de reconocimiento aquellos empleados que se han destacado en los últimos seis meses. Esta actividad se puede realizar dos veces por año.
- Reuniones sociales: Realizar una cena navideña para que los empleados interactúen entre sí, también se puede realizar un par de eventos familiares para mantener la unidad familiar y de empresa.

#### 4.5.4 Presupuesto

**Tabla 13. Presupuesto del plan de acción**

Descripción	Detalle Unitario	Costo Total
Remodelación de Instalaciones	L265,000.00	L265,000.00

Se necesitan nuevas oficinas para el personal de la empresa como también una sala de reuniones para poder discutir los temas más relevantes de la empresa. Esto se realizará entre los meses de octubre 2017 a enero del próximo año.

Descripción	Detalle Unitario	Costo Total
Reuniones del Consejo Familiar	L1,000.00	L12,000.00

Las Reuniones del Consejo familiar se realizarán una vez al mes teniendo como gastos la cantidad de L.1000 por reunión.

Descripción	Detalle Unitario	Total De empleados	Costo Total
Capacitación del Personal	L750.00	36	L270,000.00

El precio por hora de las distintas capacitaciones tanto técnicas como profesionales tienen un valor de L.750 según CADERH. Cada empleado recibirá una capacitación anual de 10 horas distribuidas a conveniencia de la gerencia para no afectar en el funcionamiento de la empresa.

Descripción	Costo Total
Incentivos	L57,200.00

La empresa ofrecerá los siguientes incentivos para mantener motivados a los empleados:

Reunión Social (Día del Trabajador)	L5,000.00
Cena Navideña	L7,200.00
Bonificaciones	L45,000.00

La empresa tendrá una inversión total de: **L604,200.00**

#### 4.5.5 Cronograma de Ejecución

El siguiente cronograma de ejecución se realizó con la idea de que sirva de referencia a la Empresa Mobiliario Escolar y de oficina Samir a coordinar los tiempos adecuados para ejecución de cada procedimiento.

**Tabla 14. Plan de ejecución**

Item	Actividad	Tiempo	Responsable	2017					2018							Supuesto
				Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	
1	Socialización del plan	2 (Mes)	Gerente General													Socialización finalizada
2	Remodelación de Instalaciones	4 (Mes)	Junta Directiva													Remodelación finalizada
3	Reuniones del Consejo Familiar	2 (Mes)	Junta Directiva													Reuniones finalizada
4	Capacitación del Personal	6 (Mes)	Oficial de Recursos Humanos													Capacitacion finalizada
5	Incentivos	5 (Mes)	Consejo Familiar													Incentivos finalizados

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se da respuesta a cada uno de los objetivos planteados de la investigación, así mismo se describen las conclusiones y recomendaciones que se encontraron en el transcurso de la investigación de estudio.

### **5.1 Conclusiones**

A) En base al estudio que realizaron los maestrantes, identificaron que los factores que han afectado al bajo interés de los colaboradores, es a raíz de varias razones como primer lugar, es el nivel bajo involucramiento de los cuatro hijos por sus actividades diarias personales y laborales, ellos colaboran en la empresa periódicamente por el aspecto que no existen asignaciones formales de puestos en la empresa que les permitan a los hijos ser parte activa de las funciones diarias y esto ha llevado que la empresa no cuente en su totalidad con la colaboración y apoyo de sus hijos.

B) En la secuencia del estudio realizado por los maestrantes a los miembros de la empresa Mobiliario Escolar y Oficina Samir, permitió conocer la importancia que va a tener un plan de sucesión para el futuro del negocio, por medio de este estudio los maestrantes concluyeron que la empresa necesita organización en su administración y en la forma que están manejando el involucramiento de los futuros sucesores, esto reflejado en los análisis de las entrevistas.

C) Les fue viable para los maestrantes el estudio realizado, ya que este les permitió identificar qué aspectos están siendo influencia en el involucramiento de los sucesores; captaron que la organización de las funciones y asignación de actividades no están siendo una prioridad dentro de los planes de los gerentes generales. Por lo tanto, esto ayudo a conocer que los aspectos

de importancia a trabajar es el diseño perfil de puestos para tener claro la asignación y derechos que tienen los futuros sucesores para incentivar el involucramiento en las funciones de la empresa.

D) Es necesario en todas las empresas especialmente las familiares trabajar en la planificación de los futuros encargados, ya que esta debe de ir formando a los que estarán al frente de la empresa. Por medio de este estudio lograron identificar que la empresa Mobiliario Escolar y Oficina Samir, necesita trabajar en la toma de decisiones planes de beneficio e identificación los futuros colaboradores al frente de la empresa, por lo tanto, los maestrantes ven la necesidad de un plan de sucesión donde enumeran los distintos puntos a tomar en cuenta para un futuro eficaz y próspero a la empresa.

## 5.2 Recomendaciones

Se les recomienda a los gerentes generales crear un área encargada de recursos humanos, con el objetivo de que se encarguen de trabajar en diseñar perfiles para ir identificando los futuros sucesores que estarán al frente de la empresa.

Crear convenios con empresas que den como servicio brindar capacitaciones, con el objetivo de planificar programas informativos y talleres técnicos en donde el empleado obtendrá nuevos conocimientos y técnicas para mejorar su producto y tener empleados con una alta preparación.

Impulsar reuniones de consejos familiares con el objeto de actualizar la información de cómo está funcionando la empresa, de tener lluvia de ideas y que los miembros de la familia se vayan sintiendo parte de empresa.

Establecer sueldos y salarios a los a los miembros de la familia que formalicen su estadía y funciones dentro de la empresa.

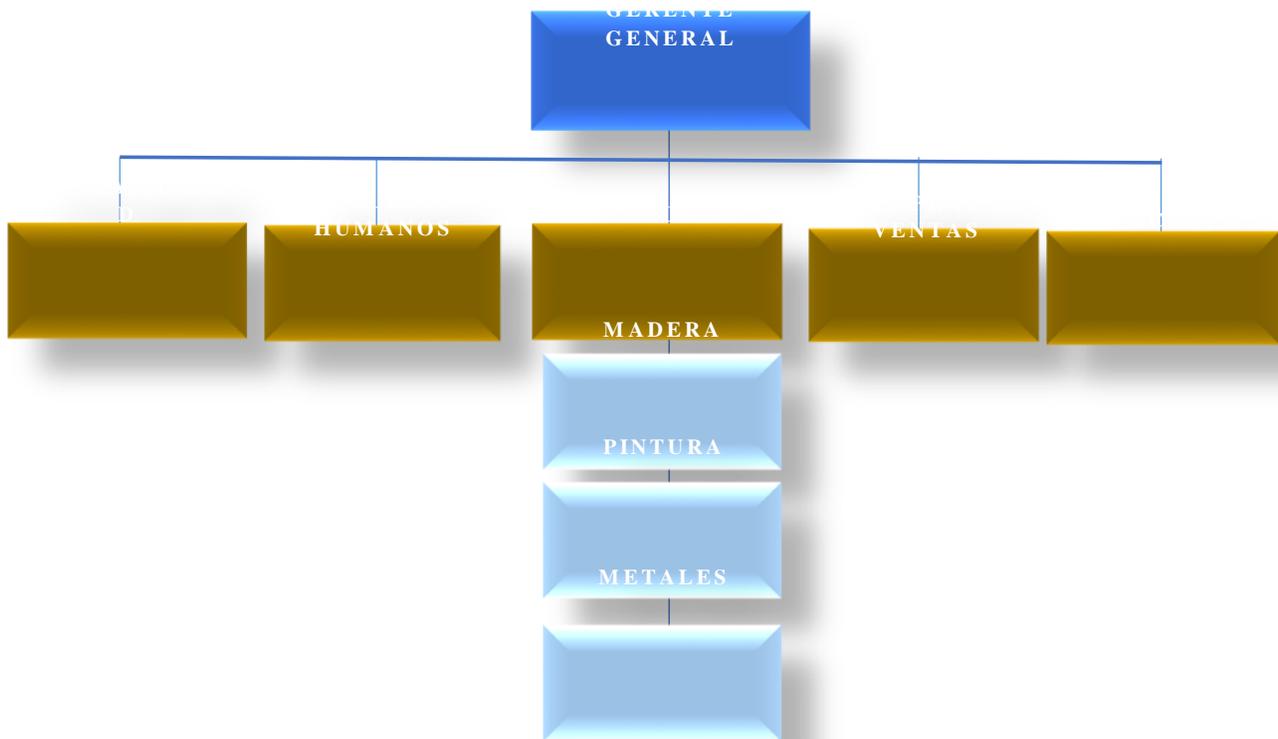
## BIBLIOGRAFÍA

- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación (2a.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Bermejo, M. (2008). *Hacia la Empresa Familiar Líder*. España: PEARSON EDUCACIÓN.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (Octava)*. México: McGraw-Hill.
- COHEP (Consejo Hondureño de la Empresa Privada). (2011). *Diagnóstico de las Empresas Familiares : Proyecto Familia Empresaria*.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). *The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study*, (Family Business Review).
- Gallo, M. (2004). *The Family Business and its Social Responsibilities*, (Family Business Review).
- Guajardo, E. (2008). *Administración de la calidad total*. Pax México.
- Hernandez, A., & Mejia, C. (2017). *Indicadores*. Tegucigalpa.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración (Novena)*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Uruguay.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones (Quinta)*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Nacional Financiera. (2016). La pequeña Empresa Familiar. Recuperado a partir de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3528/La-peque%C3%B1a-empresa-Familiar>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo* (Actualizada y aumentada). España: Grupo Planeta.
- Revista MyM. (2016). Microempresas & Finanzas.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, G. (2008). *Los recursos humanos en la empresa familiar*. España.
- Samir. (2017). *Mobiliario Escolar y Oficina Samir*. Comayagua, Honduras.
- Samuelson, Paul A, & Nordhaus, William D. (2010a). *Macroeconomía con aplicaciones a Latinoamérica* (19a.).
- Samuelson, Paul A, & Nordhaus, William D. (2010b). *Microeconomía con aplicaciones a Latinoamérica* (19a.).
- Trevinyo-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares visión Latinoamericana: Estructura, gestión, crecimiento y continuidad* (Primera). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava). México: PEARSON EDUCACIÓN.

## Anexos

### ANEXO 1. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA EMPRESA MOBILIARIO ESCOLAR Y OFICINA SAMIR



### ANEXO 2. PROPUESTA DE FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS

Se presentan una serie de funciones según los puestos propuestos en el organigrama, ya que no existe y este es necesario en toda empresa para tener mayor organización.

#### Descripción de funciones por departamento

##### Gerencia General

**Objetivo:** Organizar, coordinar, analizar y aprobar las acciones financieras y administrativas de la empresa, esto llevara al correcto manejo del recurso humano como material, y con el buen manejo del liderazgo en su toma de decisiones que permitirán el crecimiento de la empresa.

Profesional: Lic. en Administración de Empresas

**Funciones:**

- Representar a la empresa ante autoridades externas, para cierre de negociaciones y judiciales.
- Motivar a los colaboradores, brindándoles apoyo y guía antes sus actividades y crecimiento laboral.
- Ejecutar la planificación de objetivos a corto y largo plazo.
- Analizar y facilitar soluciones a los problemas de manera general que presenten en la empresa.

Departamento de Contabilidad

**Objetivo:** Interpretar, justificar y velar correctamente la contabilidad, brindando registros y respaldos de la misma.

Profesión: Lic. Contable

Lic. en Finanzas

**Funciones:**

- Elaborar estados financieros mensuales, que ayuden a la gerencia en la toma de decisiones.
- Registrar y mantener actualizado el estado financiero de los fondos de la empresa.
- Elaboración de presupuestos e informes contables.
- Registro de pagos a proveedores y colaboradores.
- Reporte de balances generales de los movimientos de la empresa.

## Departamento de Recursos Humanos

**Objetivo:** Coordinar los recursos humanos, selección de personal y capacitaciones, brindándoles los recursos necesarios para las distintas actividades ejecutadas en el departamento para ser eficiente sus funciones.

Profesión: Lic. en Psicología

Lic. en Administración de Empresas

Abogado

### **Funciones:**

- Diseñar descriptores de puestos.
- Programas de capacitación y cursos de formación del recurso humano.
- Reclutamiento, selección, contratación o despidos del personal.
- Administración de permisos, vacaciones, horas extras, licencias y excusas médicas.
- Talleres motivacionales para todos los miembros de la empresa.
- Evaluaciones de desempeño.
- Aplicación de estudios de clima laboral, satisfacción laboral y cultura organizacional.

## Departamento de Producción

**Objetivo:** Crear materia prima en producto de calidad, para ofrecerlo al mercado y venderlo, revisando los costos, cuidando la economía y eficacia de la empresa.

Profesión: Ing. Industriales

**Funciones:**

- Verificación y control de la producción y de inventarios.
- Control de calidad del producto.
- Control de la producción.
- Cuidado de higiene y seguridad industrial.
- Administrar niveles de inventarios.

Departamento de Compas y Ventas

**Objetivo:** Realizar, controlar y organizar las actividades de compra y venta de la empresa.

Profesión: Lic. en Mercadotecnia

**Funciones:**

- Elaboración de informe de supuestos de ventas periódicamente.
- Ejecutar un control y análisis de las compras y ventas de la empresa.
- Cotizar y adquirir materiales que beneficien a la empresa.
- Tener relación directa con el departamento de almacén, para llevar el control de productos y conocer las necesidades compra.
- Reportar las ventas y compras de la empresa, por medio de un informe mensual.
- Hacer un reporte de archivo y contabilidad, de la compra y la venta en el tiempo

Departamento de Mercadeo

**Objetivo:** Enumerar y definir estrategias de mercadeo para promocionar los distintos productos a las instituciones que deseen adquirirlo o conocer las necesidades de los intereses de los futuros cliente, siendo el representante corporativo en el proceso del mercadeo.

Profesión: Lic. en Mercadotecnia

Lic. en Publicidad

**Funciones:**

- Crear estrategias de mercadeo únicas y novedosas.
- Conocer y evaluar continuamente el posicionamiento e imagen corporativa de la empresa.
- Campañas de publicidad, posicionamiento y ventas de la empresa.
- Hacer estudios para conocer lo que está a la vanguardia en el mercado para conocer las amenazas y tendencias del mercado.
- Conocer la competencia y el consumidor, para identificar precios, promociones y saber qué es lo que le interesa y atrae al cliente.
- Actualización de los productos y precios e innovación por medio de redes sociales
- Diseñar estrategias de mercadeo para penetrar el mercado.
- Elaborar y diseñar propaganda y cuidar de la imagen la empresa para mayor atracción de los clientes y prestigio de la empresa.

Presentamos estas funciones anteriores, en la cual explicamos las diferentes actividades de los departamentos propuestos, para efectuar en la empresa Mobiliario Escolar y Oficina Samir, enumerando las funciones que necesitarían según el perfil del puesto; ya que estos no existen y no

están implementados en la empresa. Se conoció durante el estudio realizado, que dentro de los cuatro hijos solo dos cumplen con alguno de los perfiles requerido, por lo tanto, se le recomienda buscar sucesores externos para el futuro próspero de la empresa.

### **ANEXO 3. FORMATO ENTREVISTA (Fundadores)**

#### **PROBLEMA GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES HONDUREÑAS /CASO DE MOBILIARIO ESCOLAR Y OFICINA SAMIR**

La siguiente entrevista se realiza para fines de nuestro proyecto de graduación, a través de ella se busca obtener una mayor percepción de la empresa que nos ayude a fomentar nuestra investigación. Los resultados obtenidos con este instrumento serán manejados de forma confidencial. Agradecemos de antemano su respuesta sincera.

##### **Historia de la empresa**

1. Cuéntenos cómo está conformada su familia y de qué manera describiría a cada uno de los integrantes.
2. ¿Cuál es la historia de cómo fundaron la empresa?
3. De manera específica ¿cuáles considera usted que han sido los principales cambios que ha tenido la empresa a lo largo del tiempo?
4. ¿Qué ventajas y desventajas le ve usted a las empresas familiares con respecto a las empresas convencionales?

##### **Dinámica entre la empresa y la familia**

5. ¿Cómo ha sido o cómo han vivido ustedes la relación entre el espacio de la empresa y el de la familia?
6. ¿De qué forma los retos o adversidades que ha enfrentado la empresa han ayudado a fortalecer o integrar a la familia?
7. ¿Considera usted que algunas problemáticas propias de la empresa han afectado de alguna manera las relaciones en su familia?
8. ¿Cuáles son las principales enseñanzas que ha buscado darle usted a sus hijos e hijas en el espacio de la empresa?
9. ¿Cómo visualiza el negocio familiar en 10 años?

### **Dirección de la empresa**

10. Describanos de forma general el funcionamiento de la empresa.
11. ¿En qué medida considera usted que el control de los procesos de la empresa recaen en ustedes por ser los fundadores y cabeza de la empresa?
12. ¿Qué tan fácil ha sido para usted delegar responsabilidades?

### **Involucramiento de hijos e hijas**

13. ¿De qué forma se han involucrado sus diferentes hijos o hijas en el manejo de la empresa?
14. ¿Se ha dado el caso de que algunos de sus hijos o hijas hayan estudiado una carrera con la intención de fortalecer la empresa?
15. ¿Por qué consideran que sus hijos o hijas se han involucrado de diferente forma?

### **Sucesión en la empresa**

16. ¿En qué medida considera que la empresa está lista para ser administrada por la siguiente generación?
17. ¿Qué tipo de perfil buscaría en el nuevo líder?
18. ¿De qué forma se decidirá quién o quiénes serán las personas responsables de tomar la dirección de la empresa?
19. ¿Cuáles son los riesgos o problemas que identifican ustedes en la selección del posible sucesor?
20. ¿De qué manera se podría ver afectada la empresa por una mala selección del posible sucesor?



## **ANEXO 4. FORMATO ENTREVISTA (Posibles Sucesores)**

### **PROBLEMA GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES HONDUREÑAS /CASO DE MOBILIARIO ESCOLAR Y OFICINA SAMIR**

La siguiente entrevista se realiza para fines de nuestro proyecto de graduación, a través de ella se busca obtener una mayor percepción de la empresa que nos ayude a fomentar nuestra investigación. Los resultados obtenidos con este instrumento serán manejados de forma confidencial. Agradecemos de antemano su respuesta sincera.

#### **Historia de la Empresa**

1. Cuéntenos cómo está conformada su familia y de qué manera describiría a cada uno de los integrantes.
2. ¿Cuál es la historia de cómo se fundó la empresa?
3. De manera específica ¿cuáles considera usted que han sido los principales cambios que ha tenido la empresa a lo largo del tiempo?

#### **Dinámica entre la empresa y la familia**

4. ¿Cómo ha sido o cómo han vivido ustedes la relación entre el espacio de la empresa y el de la familia?
5. Menciones algunos ejemplos en donde situaciones específicas de la empresa han afectado sus relaciones familiares.
6. ¿Cómo visualiza el negocio familiar en 10 años?

### **Dirección de la empresa**

7. ¿Describa las principales operaciones del negocio familiar?
8. ¿De qué manera ha contribuido al funcionamiento de la empresa familiar?
9. ¿Qué elementos han sido claves para el éxito del negocio que merezcan preservarse?

### **Involucramiento en la empresa**

10. ¿De qué forma se han involucrado en el manejo de la empresa?
11. ¿Ha planificado a futuro o enfocado sus estudios en una carrera con la intención de fortalecer la empresa?
12. ¿Qué programas de incentivos y beneficios le gustaría recibir como retribución a su compromiso con la empresa?

### **Sucesión en la empresa**

13. ¿Qué cambios internos realizaría en el negocio familiar?
14. ¿Qué oportunidades de crecimiento hay que promover en el futuro?
15. ¿Cómo cree que se podría determinar quién es la persona más idónea para ser el próximo gerente general de la empresa?

## **ANEXO 5. FORMATO ENCUESTA (Colaboradores)**

### **PROBLEMA GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES HONDUREÑAS /CASO DE MOBILIARIO ESCOLAR Y OFICINA SAMIR**

La siguiente encuesta se realiza para fines de nuestro proyecto de graduación, a través de ella se busca obtener una mayor percepción de la empresa que nos ayude a fomentar nuestra investigación. Los resultados obtenidos con este instrumento serán manejados de forma confidencial. Agradecemos de antemano su respuesta sincera.

Género: M\_\_\_\_\_ F\_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Años

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
  - a) Menos de 1 año
  - b) De 1 año a 3 años
  - c) De 3 años a 6 años
  - d) Más de 6 años
  
2. ¿Cómo considera su relación con sus jefes?
  - a) Excelente
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Mala
  
3. ¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Parcialmente de acuerdo
  - d) Desacuerdo
  
4. ¿La empresa cuenta con programas de desarrollo y seguridad de los empleados?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Parcialmente de acuerdo
  - d) Desacuerdo
  
5. ¿Cómo perciben el involucramiento de los miembros de la familia dentro de la empresa?
  - a) Excelente
  - b) Bueno

- c) Regular
  - d) Malo
6. ¿Afectaría en su desempeño laboral un posible cambio en la administración de la empresa?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Parcialmente de acuerdo
  - d) Desacuerdo
7. ¿Se siente preparado para desarrollar nuevas actividades que cambien el rumbo de la empresa?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Parcialmente de acuerdo
  - d) Desacuerdo
8. ¿Usted cree que la empresa estará activa dentro de 10 años?
- a) Si
  - b) No

## ANEXO 6. ENTREVISTAS

### 3.1 Entrevista, Sr. Armando Velásquez, Gerente Propietario

La familia está conformada de la siguiente forma: mi esposa Carmen María Inestroza y cuatro hijos dos varones (Fabricio, Samir) dos mujeres (Glenda, Gabriela) uno de los mayores intereses que he tenido es que la familia participe de manera directa en el mantenimiento de la empresa y uno como padre responsable lo que busca es crear un patrimonio familiar el cual lo tenemos como es la fabricación de mobiliario escolar en el cual nos hemos concentrado y los problemas que ha existido es la poca participación de la familia. Lo mejor para mí fuera que el jefe de planta fuese uno de mis hijos, pero no hemos podido lograr ese propósito tenemos que esperar que ellos cambien de actitud para poder tener ese beneficio.

Yo comencé en el negocio de las ventas vendiendo todo tipo de impreso. El mejor cliente que tenía eran los colegios y me desplazaba por casi todo Honduras. Luego dejé este negocio y me puse a vender productos químicos vendiendo productos químicos me encontré con un cliente que tenía toda la voluntad de apoyarme, pero lo que le vendía no lo necesitaba. Un día me comentó que necesitaban unas sillas para estudiantes y me pregunto que, si yo se las podía vender, yo le dije que sí que me diera la oportunidad y que el día siguiente yo le daba la información. Realice todo tipo investigación y me acerque donde el cliente a decirle que si le vendía las sillas. Me realizó el primer pedido afortunadamente la hicimos bien un segundo, tercer y cuarto pedido y fue así como empezó el negocio. No se me olvida que mi primer cliente fue el Ministerio de Educación Pública desde ese momento mire que el negocio era más rentable que lo que estaba haciendo anteriormente.

El principal cambio que ha tenido la empresa es el crecimiento esto porque nosotros empezamos con sólo una soldadora, 45 personas realizando el trabajo y hoy en día contamos con un buen equipo y generamos empleo. Este año logramos que los ocho distintos fabricantes de sillas que existen en el municipio de la Villa de San Antonio trabajarían para nosotros debido a la gran demanda de producto.

La principal desventaja de la empresa familiar es cuando no se cuenta con el apoyo de los miembros de la familia distinto a cuando se tiene personas partícipales que se les indican metas y tienen que cumplirlas. Yo quisiera que mis hijos manejaran el negocio, pero todavía no he logrado el involucramiento de ellos.

En lo personal me molesta la falta de involucramiento de ellos ya que en ciertas ocasiones se le delegan funciones y las realizan de mala gana cosa que no debería de ser así. Los retos que ha tenido la empresa han ayudado a fortalecer la familia ya que siempre que se presenta un problema los primeros que están son ellos, uno siempre acude a la familia cuando se presenta un tipo de problema. La no participación de mis hijos ha generado malestar tanto en mi esposa como en mi persona.

Yo quiero que mis hijos se den cuenta que todo lo que tenemos es gracias a este negocio esa es la principal enseñanza que quiero darles. Que se sientan comprometidos con la empresa ya que en ella pueden encontrar el futuro de sus vidas. Este negocio en 10 años va a crecer debido a que queremos implementar la diversificación de productos, el área de metales es bien amplia y no queremos depender solo de contratos si no queremos tener un negocio que el producto se venda a

diario. Buscando evitar que el día que nos contemos con contratos contemos con otro tipo de producto que sea el sostén de la empresa.

La empresa se mantiene bien debido a la buena administración que se tiene en la actualidad, los controles de la empresa recaen en nosotros debido que nosotros somos los que ponemos la cara con el cliente. Al delegar responsabilidades sentimos un poco de descarga y nos podemos enfocar en los temas con mayor importancia para el crecimiento de la empresa. Es por esto que me gustaría que mis cuatros hijos estuvieran aquí, cada quien responsable de su área esto nos diera mayor tranquilidad al saber que ellos manejan parte de la empresa.

He tenido poco involucramiento de mis hijos en la empresa familiar recuerdo que una de mis hijas quería estudiar química y farmacia yo le comentaba que para eso teníamos que montar una farmacia para que ella tuviera su propio negocio, mientras que si estudiaba administración de empresa ya teníamos el negocio que podía administrar en un futuro. Ella se graduó de administración de empresa y luego saco su maestría en dirección empresarial por lo que considero que está preparada para hacerse cargo del negocio familiar, pero en la actualidad ella labora en otra empresa lo cual está bien, pero si nos gustaría que también trabajara en nuestro negocio ya que es de ella también. Mi hijo mayor participo en un proyecto y se le dio una gran remuneración, pero se ha dado el caso que no quiere estudiar lo cual les está afectando mucho. Tenemos que buscar cómo hacer que ellos miren que este negocio es de ellos.

Considero que mi hija Gabriela es la que esta mayor preparada para que administre la empresa debido a sus títulos de administración de empresas, nosotros buscamos que nuestro

próximo líder sea la persona más preparada y que esté totalmente involucrada con la empresa familiar. Al tomar una mala selección del posible sucesor la empresa puede llegar al fracaso, esta empresa es el patrimonio de ellos por lo que seguiremos buscando la manera de que terminen de estudiar y de involucrarse al cien con el negocio.

### 3.2 Entrevista, Sra. Carmen Inestroza, Gerente propietaria

La familia está conformada por cuatro hijos y mi esposo todos ellos son diferentes unos son carismático, otros enojados y otros son estudiosos, pero todos somos bastante unidos. El negocio empezó gracias a la ayuda de uno de los clientes de mi esposo que le solicito un par de sillas para estudiantes de un colegio. Mi esposo se dedicaba a la venta de monogramas, pero miro esta oportunidad como una meta la cual la cumplió y sirvió para empezar con un pequeño negocio en el área de sillas. Hoy en día la empresa ha crecido bastante lo cual nos alegra bastante ya que es nuestro patrimonio familiar. El negocio empezó solo con sillas, pero hoy en día se fabrican más productos de mobiliario escolar.

Nosotros buscamos siempre involucrar a la familia en el negocio, pero no hemos podido alcanzar el involucramiento que nos gustaría tener con nuestros hijos. La relación de familia y empresa la sabemos manejar ya que siempre buscamos tener tiempo para ambas. Este negocio familiar ha unido más a la familia debido a que si alguien tiene un problema los demás buscamos apoyarlo y ayudarlo siempre.

La principal enseñanza que queremos darle a nuestros hijos es que sepan manejar la empresa ya que el día que nosotros no estemos ellos serán los encargados de administrarla. En 10

años visualizo el negocio familiar con más sucursales a nivel local esto quiere decir que el negocio crecerá.

Mi esposo se encarga de realizar las licitaciones y yo de conseguir la materia prima que se necesita para cumplir con los contratos en la actualidad uno de mis hermanos nos ayuda con la parte contable de la empresa y coordina a los empleados. Los procesos recaen sobre nosotros porque tenemos que estar pendiente del cliente, que el trabajo esté bien elaborado para cumplir siempre con la satisfacción del cliente. Uno solo no puede estar en el control del negocio por lo que se nos ha hecho fácil delegar ciertas funciones para enfocarnos en lo principal.

Hace poco en un proyecto Fabricio y Samir se involucraron siendo ellos los encargados de madera y metal hecho que no pasa muy frecuente en la empresa ya que no contamos siempre con el involucramiento de ellos. Mi hija Gabriela también se ha involucrado un poco con el personal de la empresa, mi otra hija Glenda nunca se ha involucrado en el negocio. Siento que Gabriela esta ya casi lista para administrar la empresa porque sus estudios la han ayudado a ser una mejor profesional, pero le falta involucrarse con el funcionamiento de la empresa, considero que un buen perfil para el próximo sucesor de la empresa sería una combinación de mis hijos (Gabriela y Fabricio). Aunque mis otros hijos consideran que Gabriela es la más adecuada para ser la próxima sucesora. Con mi esposo pensamos que necesitamos alguien con más visión que nosotros para hacerse cargo de la empresa.

### 3.3 Entrevista, Sra. Carmen Gabriela Velásquez Inestroza, Posible Sucesor

La familia está conformada por mis padres y tres hermanos los cuales los puedo describir de la siguiente manera: Mi hermano mayor es demasiado bondadoso pero un poco inmaduro, mi hermana Glenda es disciplinada pero siempre esta opuesta al cambio y mi hermano menor es responsable, impaciente y un poco inmaduro. Mi madre es bondadosa de carácter débil, pero es muy ordenada mientras que mi padre es de carácter fuerte, pero es bueno para los negocios, es un poco desordenado lo que trae como resultado que administre mal los negocios en ciertas ocasiones, pero mi madre es el complemento de él.

Mi padre empezó fabricando puertas de metales, pero el negocio era pequeño solo trabajaba él y dos personas más, luego se dedicó a fabricar sillas para las escuelas y empezó a buscar oportunidades con centros educativos para continuar fabricando sillas. Hoy en día el negocio se ha diversificado ya que se elaboran otros productos para el área escolar y de oficina.

El principal cambio que ha tenido la empresa fue el cambio de administración ya que en un inicio mi padre administraba la empresa, pero luego fue administrada por mi madre, la fábrica ha ido creciendo tanto en infraestructura como de personal.

Cuando estábamos pequeños fue difícil ver que nuestro padre no pasaba tiempo con nosotros porque viajaba a todo el interior del país, pero luego fuimos entendiendo el espacio de la familia y del trabajo. En algunas ocasiones se da el caso que por la toma de decisiones se generan conflictos entre mis padres, pero como familia buscamos como resolver esos conflictos.

En unos años yo visualizo el negocio con un crecimiento importante dentro de la región, con más clientes otras sucursales y elaborando distintos productos los cuales no lleven alcanzar un mayor éxito que el presente. En la actualidad la empresa solo se dedica a la fabricación y comercialización de mobiliario escolar por lo que en un futuro nos gustaría orientarnos a más actividades.

Mi involucramiento es poco dentro de la empresa, pero si colabora a guiar a mis padres en la toma de decisiones. De vez en cuando soy yo la que se comunicado con el personal y participo en algunas de las reuniones de la empresa. Hace dos años estaba a cargo de realizar la planilla de los empleados, pero en la actualidad laboro en otra empresa.

Estudie administración de empresas con el objetivo de ayudar en un futuro en la administración del negocio familiar. Considero que dentro de nuestro negocio es de realizar programas de incentivos para nuevas generaciones y de esta manera alcanzar un mayor involucramiento de la familia en el negocio.

La empresa necesita una persona estrictamente en el área de recursos humanos como también la creación de un consejo familiar donde se puedan discutir los problemas y llegar a una sola decisión. Es importante analizarnos como familia para ver las fortalezas y debilidades de cada uno, para que un futuro cuando el negocio tenga que ser administrado por uno de nosotros se tome la mejor decisión del sucesor sin afectar el funcionamiento del negocio.

### 3.4 Entrevista, Sra. Glenda María Velásquez Inestroza, Posible Sucesor

Mi familia está formada por 6 personas, mis padres y 3 hermanos. Mis padres son unas personas visionarias y todos somos una familia bastante unida. La empresa fue fundada con la ayuda de una de las amistades de mi padre en el Ministerio de Educación. Ellos le comentaron que querían comprar mobiliario para las escuelas y se les ocurrió que mi padre les podría ayudar con eso. La empresa empezó con poca maquinaria y solo 3 empleados.

El principal cambio de la empresa ha sido su crecimiento ya que como les comenté la empresa solo contaba con poca maquinaria y personal limitado. En la actualidad se cuenta con más maquinaria y más personal los cuales han ayudado al crecimiento de la misma.

En cuanto a la relación entre el espacio de la empresa y de la familia siempre ha habido tiempo para el trabajo y para compartir en familia, esto ha ayudado que no se generen conflictos por el trabajo que perjudiquen las relaciones familiares.

En 10 años yo visualizo la empresa más grande y con más éxito que el alcanzado en la actualidad. Las principales operaciones del negocio son la compra de materiales, elaboración de mobiliario y la venta del mismo. La calidad del mobiliario y el buen trato hacia los empleados ha ayudado a que la empresa salga adelante.

Mi participación en la empresa ha sido poco, de vez en cuando he realizado pagos de planilla, esto se debe a que laboro como maestra en un centro educativo. En un futuro quisiera seguir preparándome como profesional en mi área lo cual me dificultaría la participación en el

negocio familiar. La empresa tiene que brindar en tiempos determinados un programa de capacitación para contar con colaboradores mejor calificados.

Por mi poca participación en el negocio no conozco mucho si la empresa necesitara que se realizaran cambios internos, pero si creo que es necesario recibir cursos sobre ventas para incrementar las ventas en un futuro. Mis padres no han pensado en una posible sucesión en la actualidad, pero considero que la persona más idónea para hacerlo sería mi hermana Carmen Gabriela debido a sus estudios de pregrado y postgrado.

### 3.5 Entrevista, Sr. Fabricio Armando Velásquez Inestroza, Posible Sucesor

Mi familia está conformada por 6 personas mis padres y 3 hermanos. Mi hermana Glenda Velásquez es una persona educada, amable y es una gran amiga. Carmen Velásquez desde pequeña le gusto el estudio, gracias a Dios hoy en día ya tiene su título de postgrado, es una persona comprensible y educada. Mi hermano menor es un gran amigo y a la vez gran persona. Mi padre Armando Velásquez ha sido una persona luchadora, triunfadora y siempre ha buscado el bienestar de la familia, mi madre tiene un gran corazón siempre busca la manera de ayudar a las personas, nos inculco ser unas personas humildes y respetuosas.

La historia de la empresa empezó gracias a la ayuda de unos de los clientes de mi papa el cual le dio la oportunidad de elaborar unas sillas y fue desde ahí que mi papa decidió fundar una empresa. La empresa empezó con un distinto nombre del cual se tiene en la actualidad el cual luego del golpe de estado en el 2009 la empresa contaba con unos contratos del gobierno los cuales no fueron pagados por ese problema. A partir de ahí la empresa tomo otro rumbo y empezó sus funciones con el nombre de Mobiliario Escolar y de oficina Samir.

Los principales cambios de la empresa ha sido el crecimiento en la infraestructura de la empresa ya que se inició con una galera y hoy en día tenemos nuestro propio taller y oficinas. También contamos con nuestro propio personal el cual al pasar de los años ha ido creciendo como también ha ido creciendo nuestra clientela.

La relación entre la familia y el espacio de la empresa se ha manejado bien debido que mis padres han sabido administrar bien sus tiempos para estar pendiente tanto del negocio como de la familia. Siempre buscamos la manera de estar juntos y ayudar a cualquier miembro de la familia que tenga algún tipo de problema. No mezclamos relaciones de la empresa con relaciones de la familia.

El negocio ira creciendo a medida vayan pasando los años, es de seguir trabajando como se ha hecho hasta ahorita y buscar la manera de cómo ir mejorando y prosperando en el negocio con la elaboración de nuevos productos. La empresa se dedica al mobiliario escolar y de oficina como ser: mesas, pizarras entre otros productos. Pero si nos gustaría que en un futuro el negocio se diversificara.

En el poco tiempo que llevo de estar laborando en la empresa me ha tocado ser mil usos desde estar con los colaboradores o coordinarlos, pero si siento que no me he involucrado del todo con la empresa. Esto se debe a que solo estoy dentro de la empresa por periodos y no por tiempo completo, pero cuando me toca estar trato de dar lo mejor de mí y ayudar a la empresa con lo que pueda. Estoy pensando en sacar administración de empresas para poder ayudar a la empresa en un

futuro y darle sostenibilidad a la empresa. Considero que en la empresa hace falta un plan de incentivos para lograr mayor involucramiento de los miembros de la familia.

La empresa no ha pensado en una posible sucesión por lo que creo que tenemos que cuidar este tema, debido que solo mis padres están totalmente involucrados con el negocio, pero considero que, de mis hermanos, mi hermana Carmen Velásquez podría administrar la empresa ya que está bien preparada como profesional, pero también le hace falta involucramiento en el negocio.

### 3.6 Entrevista, Sr. Samir Velásquez Inestroza, Posible Sucesor

La familia está formada por mis padres y tres hermanos; Fabricio que es mi hermano mayor es muy humilde y tranquilo Glenda tiene un carácter fuerte, pero es solidaria Gabriela es la más centrada de todos nosotros, pero todos somos muy unidos.

La historia de la empresa comienza en los años 90 cuando mi padre miro la necesidad de elaborar mobiliario escolar porque antes vendía producto de limpieza en colegios, escuelas y hospitales. Unos amigos le aconsejaron que fabricara sillas para suplir en escuela y colegios; los primeros clientes fueron Plan en Honduras y Ministerio de Educación. El principal cambio que ha tenido la empresa ha sido el crecimiento el cual se ha logrado gracias a la calidad del producto.

Mis padres han sabido manejar sus tiempos esto quiere decir que siempre tienen tiempo para la empresa y para la familia. Gracias a Dios no hemos tenido ningún problema de la empresa que haya afectado nuestras relaciones familiares. Al continuar con la calidad de producto que manejamos en uno 10 años la empresa crecerá aún más y con alguna diversificación de productos.

Las principales operaciones del negocio son: participación en licitaciones para abastecer de mobiliaria escolar a los centros educativos del país, compra de materia prima, contratación de personal, elaboración, venta y distribución del mobiliario.

He contribuido poco con el funcionamiento de la empresa, pero recuerdo una vez que participe en un proyecto como supervisor del área de madera del taller. La unidad familiar ha ayudado a que este negocio haya crecido tanto en los últimos años.

Mi involucramiento con la empresa es por temporadas nunca he sido parte de la empresa por un periodo largo, solo realizo ciertas participaciones dentro de la empresa. He pensado en estudiar derecho ya que considero que en una empresa siempre se necesitada un representante legal.

La empresa tiene que ofrecer ciertos seminarios o capacitaciones a los empleados para ellos miren que hay oportunidad de crecimiento dentro del negocio y de esta manera contar con personal más calificado. Me gustaría recibir un buen salario que sea igual o mejor del que puedo recibir fuera del negocio.

Como no estoy tan involucrado en el negocio no sabría decir que cambios internos realizaría en la empresa, pero considero que el funcionamiento de la empresa va por buen camino. En un futuro tenemos que realizar más publicidad en redes sociales para ganar más clientes. Creo que la manera más idónea para elegir al próximo gerente general de la empresa será aquella persona que esté más preparada para hacerse cargo del negocio familiar.

San Cristóbal de la Casas, Chiapas, México a 17 de junio del 2017-06-18

**Facultad de Postgrado**

**Universidad Tecnológica Centroamericana**

Por medio de la presente doy constancia de que he revisado la tesis elaborada por el Ingeniero Carlos Fernando Mejía Domínguez y la Licenciada Alejandra Gabriela Hernández Cárcamo, cuyo título es: **“PROBLEMA GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES HONDUREÑAS: CASO DE MOBILIARIO ESCOLAR Y OFICINA SAMIR”**.

Asimismo, doy mi visto bueno para que pueda ser definida por el autor y la autora, requiriendo para ello solo ciertas correcciones menores, mismas que no comprometen el cumplimiento de los objetivos de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedo a sus órdenes para cualquier información adicional que pudieran requerir de mi parte.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jorge Urdapilleta', is written over a horizontal line.

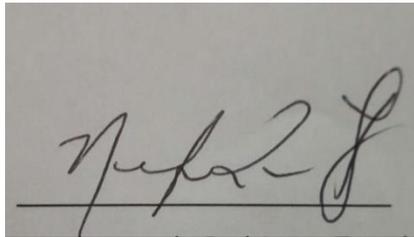
Atentamente

Dr. Jorge Urdapilleta Carrasco

## CONSTANCIA

Por medio de la presente se Hago Constar: Que he revisado detalladamente todo el contenido de la Tesis “**Problema Generacional en las Empresas Familiares Hondureñas/Caso Mobiliario Escolar y Oficina SAMIR**”, en la que se detalla cada uno de los comentarios y sugerencias a efectuarse en dicha tesis, la cual fue elaborada por Alejandra Gabriela Hernández Cárcamo y Carlos Fernando Mejía Domínguez, previo a optar al Título de “**Master en Dirección Empresarial**” de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)

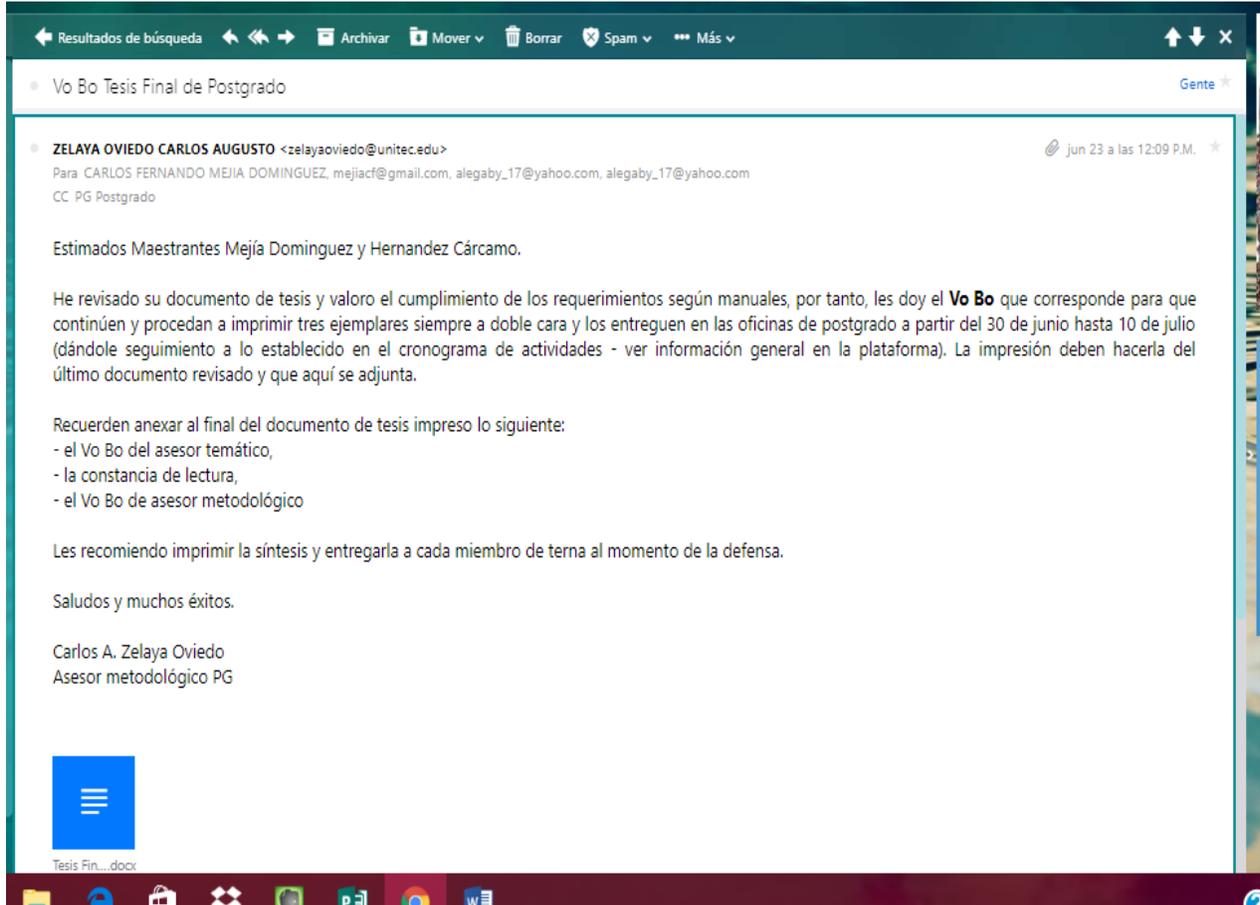
Y para los fines que el interesado estime conveniente se firma la presente a los 15 días del mes de junio de 2017.

A photograph of a handwritten signature in black ink on a light-colored surface. The signature is written in a cursive style and appears to read 'Norma Aracely Rodriguez Teruel'. The signature is positioned above a horizontal line.

Norma Aracely Rodriguez Teruel

Identidad 16 15 1971 00044

## CONSTANCIA DE ASESOR METODOLOGICO



← Resultados de búsqueda ↩ ↶ ↷ Archivar Mover ▾ Borrar Spam ▾ Más ▾

Vo Bo Tesis Final de Postgrado Gente ★

**ZELAYA OVIEDO CARLOS AUGUSTO** <zelayaoviedo@unitec.edu> jun 23 a las 12:09 P.M. ★  
Para CARLOS FERNANDO MEJIA DOMINGUEZ, mejiaf@gmail.com, alegaby\_17@yahoo.com, alegaby\_17@yahoo.com  
CC PG Postgrado

Estimados Maestranteros Mejía Domínguez y Hernández Cárcamo.

He revisado su documento de tesis y valoro el cumplimiento de los requerimientos según manuales, por tanto, les doy el **Vo Bo** que corresponde para que continúen y procedan a imprimir tres ejemplares siempre a doble cara y los entreguen en las oficinas de postgrado a partir del 30 de junio hasta 10 de julio (dándole seguimiento a lo establecido en el cronograma de actividades - ver información general en la plataforma). La impresión deben hacerla del último documento revisado y que aquí se adjunta.

Recuerden anexas al final del documento de tesis impreso lo siguiente:

- el Vo Bo del asesor temático,
- la constancia de lectura,
- el Vo Bo de asesor metodológico

Les recomiendo imprimir la síntesis y entregarla a cada miembro de terna al momento de la defensa.

Saludos y muchos éxitos.

Carlos A. Zelaya Oviedo  
Asesor metodológico PG

Tesis Fin...docx