



The top section features the AIU logo, which includes a stylized globe icon and the text "AIU Atlantic International University". Below the logo is a world map. Three circular globe icons are arranged in a curved line across the middle of the page.

**AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto"** A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

**Student Publications**

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de pode hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:  
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.



The bottom left corner contains the AIU logo and the website address "www.aiu.edu".

**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY  
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS**



**IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN PARA LA  
CONTINUIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES**

**VELVETTE GABRIELA ORELLANA LÓPEZ**

**Guatemala, 28 de Abril del año 2008**



## 1. Introducción

Este proyecto nació fundamentalmente para encontrar herramientas de asistencia y fortalecimiento a la continuidad de las empresas familiares. Hasta el momento no existen estadísticas, en ningún país, que puedan decirnos con exactitud qué proporción de empresas son familiares, ya que los censos no clasifican a las empresas como familiares y no-familiares, pero si podemos citar el dato a nivel mundial, de empresas que son manejadas o que pertenecen a una familia que indica que es del 65 a 80 por ciento por referencia del *D.R. Dreux; Financing Family business:(Alternatives to selling out or going public. Family Business Review III. 1990)*, este dato nos da una idea de lo importante que es tratar de este tema. En Guatemala, como en el resto del mundo, tampoco tenemos datos confiables sobre el número de empresas familiares, pero tomando en cuenta el dato descrito con anterioridad podemos pensar en un rango similar. Debido a lo anterior creemos que si las empresas familiares encontraran las herramientas administrativas para la continuidad, podrían ser un factor muy importante de crecimiento económico y social para nuestro país. Cabe resaltar que las empresas familiares son entidades importantes para la economía nacional e internacional, razón por la cual es importante conocer los inicios de la empresa familiar, la cual en muchos casos nació de una idea o de un sueño, en el cual se involucraron en la mayoría de los casos hijos, hermanos y esposos. Aunque se dice que este tipo de empresas desaparece en la tercera generación, conforme estadísticas revelada por la Universidad de Harvard, hay que notar que existen empresas que han perdurado por años y porque no decirlo, por siglos. Es importante indicar que la base de toda empresa es su estructura organizacional y administrativa, la empresa familiar no debería de buscar diferente administración que las demás, lamentablemente en la mayoría de los casos, se involucran sentimientos familiares que no permiten que la administración sea objetiva.

Si se logra establecer un protocolo familiar de sucesión, valores y principios, manuales de normas y procedimiento, perfiles de puestos, planeación estratégica, y programas de capacitación, se puede pronosticar la continuidad de las empresas familiares.

Hay un verso muy común que dice así: “Al tomar una decisión, usa la cabeza no el corazón”, en esto se simplifica el éxito de las empresas familiares.

## **2. Información del Proyecto**

La finalidad del presente proyecto es la implementación de un programa de capacitación que ayude en el fortalecimiento para la continuidad de empresas familiares, adicionalmente el seguimiento o acompañamiento para la implementación de la capacitación como consultorías, y así suministrarles de herramientas administrativas, financieras, legales y demás para que puedan garantizar su desarrollo y continuidad.

La Firma Orellana Sánchez & Asociados, Sociedad Civil, Firma miembro de Moore Stephens International Limited, fue fundada en el mes de mayo del año de mil novecientos ochenta y ocho (1988), fecha desde la cual la firma ofrece como parte de sus servicios, programas de capacitación continua, asesoría en todas las áreas administrativas, financieras y legales, dándole al empresario herramientas para toma de decisiones y desarrollo de sus negocios.

Es importante recalcar que la Firma fue iniciada como empresa familiar por el Licenciado en Contaduría Pública, Luis Eduardo Orellana Sánchez, siendo actualmente el socio director de la Firma.

El programa que forma parte de este proyecto tiene como objetivos principales brindar herramientas a los empresarios que tienen a su cargo empresas familiares, asimismo, poderles brindar asistencia para la organización, administración y seguimiento de sus negocios.

La Firma Orellana Sánchez & Asociados, Sociedad Civil, cuenta con capacidad instalada, experiencia por más de diez años en el tema de capacitación y consultoría, razón por la cual el primer programa puede ser iniciado desde ya, el cual estará dividido de la siguiente manera: El programa de capacitación será impartido en 6 módulos, los cuales podrán realizarse en el término de dos meses, el contenido se realizo conforme experiencia de la Firma, el cual se detallara más adelante, el programa va dirigido a: Propietarios, accionistas, gerentes de empresas familiares, hijos y esposas(os) de propietarios(as) de empresas familiares, herederos de negocios familiares, familiares no accionistas trabajando en organizaciones familiares. Es recomendable la participación del grupo familiar. A continuación se describe el contenido del programa que forma parte esencial de este proyecto:

### **Contenido del Programa**

#### **MÓDULO 1: LOS PROBLEMAS MÁS FRECUENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS SOLUCIONES**

**Temas a tratar**

1. El amor y el dinero
2. Situación de las empresas familiares a nivel mundial
3. Relación propiedad-gestión
4. Los errores más frecuentes y sus soluciones
5. Situaciones difíciles de los gerentes profesionales en las empresas familiares
6. Recomendaciones para tener relaciones eficaces con los gerentes profesionales.

## **MÓDULO 2: GOBIERNO CORPORATIVO: EL ROL DE LA JUNTA DIRECTIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR**

### **Temas a Tratar**

1. Los actores del gobierno corporativo
2. Las funciones básicas de una junta directiva
3. Cómo agrega valor un miembro de una junta directiva
4. Los aportes que cuentan de la junta directiva
5. La integración de la junta directiva de la empresa familiar
6. Las 10 preguntas que se debe plantear todo miembro de junta directiva

## **MÓDULO 3: CÓMO HACER PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

### **Temas a tratar**

1. Situación económica 2007 y expectativas 2008-2012
2. Metodología para la realización del planeamiento estratégico
3. Análisis FODA
4. Fuerzas de Porter + Gobierno y Tecnología
5. Business Plan + Presupuestos basados en planeamiento estratégico

## 6. Introducción al Balanced Scorecard

### **MÓDULO 4: ANÁLISIS FINANCIERO Y BALANCED SCORECARD PARA MIEMBROS DE JUNTAS DIRECTIVAS**

#### **Temas a tratar**

1. Estados financieros con base a Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF
2. Administración financiera para gerentes y accionistas
3. Análisis Financiero con base a índices
4. Diseño del Control de Mando (Balanced Scorecard)
5. Implementación exitosa del Balanced Scorecard

### **MÓDULO 5: ASPECTOS FISCALES Y LEGALES QUE LOS DIRECTORES DEBEN CONOCER**

#### **Temas a tratar**

1. Estructuras legales corporativas: Locales e Internacionales
2. Auditorías legales por parte de la gerencia
3. Manejo gerencial del Código de Trabajo
4. Administración gerencial del Impuesto sobre la Renta
5. Principios de planificación tributaria
6. Administración gerencial de otros tributos: IVA, IETAAP, Timbres Fiscales.

### **MÓDULO 6: COMO ESTRUCTURAR UNA CARTA MAGNA FAMILIAR**

#### **Temas a tratar**

1. El objetivo de la carta magna familiar
2. Los participantes en la realización de la carta magna familiar
3. El proceso de discusión y formulación de la carta magna

4. El contenido fundamental de la carta magna
5. ¿Cuánto debe durar la discusión de la carta magna familiar?
6. Ejercicio de discusión de temas claves de la carta magna entre las familias participantes.

## **2.1 Antecedentes**

### **a) Importancia de la empresa familiar:**

Para introducción de este tema, es importante conocer el concepto de empresa familiar. Generalmente se conoce como empresa familiar la que está bajo el control o administración de dos o más miembros de una misma familia o de un consorcio de familias.

Porque es importante la empresa familiar, se dice que: “La familia es la base fundamental de la sociedad”, eso es lo que se enseña en las clases del colegio o escuela. Pero ¿qué significado tiene la palabra “familia” en el campo administrativo?, pues de aquí se deriva que el ingreso proviene del ofrecimiento de un servicio o venta de un producto, existen gastos fijos y variables, se poseen recursos humanos emergentes (los hijos) a quienes hay que adiestrar y capacitar para que ocupen posiciones de importancia y cuyas decisiones permitan establecer direcciones en el futuro de la organización, claro, todo ello en un escenario ideal.



Pero al igual que las organizaciones económicamente formadas, las familias están expuestas a la quiebra, el defalco, la usurpación de funciones, el espionaje, los excesos y tantos otros males que no son ajenos a la administración.

Cada familia es diferente, poseen valores y comportamientos que las acercan o las separan de otras, como ocurre también en las organizaciones.

### **b) Concepto de Capacitación:**

Proceso de enseñanza a corto plazo, de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función programas definidos. Asimismo, la capacitación está ligada a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla.

## **2.2. Problema a resolver**

### **Falta de continuidad en la dirección de las empresas familiares**

Aunque no existen estadísticas precisas sobre la continuidad de las empresas familiares, se dice conforme estudio de la Universidad de Harvard, que de cada 100 empresas familiares, sólo 30 sobreviven a la segunda generación y, de éstas sólo 15 existen en la tercera generación; de lo anterior surge la interrogante ¿Cómo pueden las empresas familiares implementar programas de capacitación para buscar su continuidad? Las causas más destacadas para la separación de las empresas familiares son:

- Insuficiente profesionalización de la empresa familiar
- Pérdida de competitividad
- Conflictos familiares:
  - Dedicar a la familia el 5% del tiempo
  - Dedicar a la empresa el 95% del tiempo
- Conflictos de intereses entre los que trabajan y los que no trabajan en la empresa
- Superposición de los temas familiares y empresariales

- Existe también la posibilidad de la mortalidad o cambio de propiedad de las empresas familiares a no familiares.

### **1.3. Objetivo general del proyecto**

La creación de un programa de capacitación en asistencia a la búsqueda de la continuidad de las empresas familiares. Asimismo, brindarles consultoría y asesoría para la continuidad de los negocios familiares. Lo anterior como servicio especializado de Orellana Sánchez & Asociados, Sociedad Civil, Firma miembro de Moore Stephens International Limited, además que el servicio sea una herramienta competitiva para el crecimiento y fortalecimiento de la Firma, ampliando su portafolio para clientes y potenciales clientes por lo importante del tema de este proyecto.

#### **1.3.1. Objetivos específicos**

Del objetivo principal del proyecto, surgen otros objetivos que forman parte fundamental del proyecto, que se resumen en lo siguiente:

1. Dar herramientas administrativas, financieras y de control a los empresarios, directores y toda persona al frente de empresas familiares.
2. Proveer de instrumentos y normas para la continuidad de una empresa familiar.
3. Creación de un nuevo servicio en la Firma.

### **2.4 Marco teórico conceptual**

Es importante conocer los conceptos básicos que se manejarán en este proyecto, a continuación se describen los más importantes:

#### **Carta magna familiar o protocolo familiar:**

Es un documento que recoge “las reglas del juego” del sistema empresa-familia-propiedad. Sin embargo, un Protocolo bien elaborado atenderá más al proceso de creación que al producto final como tal: la exploración de las relaciones interpersonales en pos de un sueño compartido es la clave para su éxito. Por ello siempre será recomendable que un profesional externo conduzca el proceso, pues es la mejor forma de garantizar un mínimo de neutralidad y una apuesta acertada por el beneficio colectivo que no atienda a intereses individuales.

#### **Contenido de la carta magna o protocolo familiar:**

El contenido básico de un protocolo familiar es el siguiente: familia, historia de la empresa, valores, órganos de gobierno, incorporación a la empresa familiar, remuneración y propiedad, capitulaciones matrimoniales y política testamentaria, conducta empresarial y social.

### **Consultor de empresa familiar:**

El consultor de Empresa Familiar es un profesional experto y capacitado para atender, contribuir a la toma de decisiones y la gestión de cambio, y ayudar a organizar a compañías donde se solapan los aspectos familiares, empresariales y de propiedad. Muchas veces coordina equipos de diversas disciplinas para lograr los objetivos que requiere en cada momento la familia empresaria, convirtiéndose en una valiosa ayuda para la dirección, la gestión, las dinámicas internas y las estrategias.

### **Consejo de administración:**

Grupo directivo de una sociedad empresarial integrado por personas elegidas por la asamblea general de accionistas. Su función es de dirección y vigilancia. Jerárquicamente se localiza entre la asamblea general de accionistas y la dirección o gerencia general.

### **Junta Directiva**

Una junta directiva está generalmente compuesta por un grupo de profesionales con diferentes habilidades y experiencia que se responsabiliza de supervisar la estabilidad de la organización. A menudo las juntas son un requisito legal para una organización con o sin fines de lucro. Dado que los miembros de la junta directiva no son empleados de la organización y el trabajo que realizan es voluntario, las juntas directivas pueden guiar a la organización en forma efectiva y objetiva ya que no hay un incentivo financiero. Las áreas de responsabilidad incluyen: desarrollar un plan estratégico, apoyar el liderazgo y crecimiento de la organización, hacer supervisión financiera, mantener las relaciones entre la comunidad y el gobierno, asegurar la oferta de servicios de alta calidad y manejar las actividades propias de la junta directiva.

### **3. Estudio de Mercado**

#### **De la capacitación**

Aunque hay varias empresas que dentro de su portafolio de servicios tienen la capacitación, el tema en particular de este proyecto, no ha sido explotado, por lo que en la Firma Orellana Sánchez & Asociados, Sociedad Civil, Miembro de Moore Stephens International Limited, puede brindar la asesoría para sus clientes presentes y futuros.

#### **Definición del servicio**

El servicio que se prestará será la implementación de capacitación con un programa elaborado especialmente para las empresas familiares, cabe resaltar que este servicio conlleva la consultoría o acompañamiento a las empresas familiares, para que lo aprendido pueda ser puesto en práctica y puedan verse resultados a corto plazo.

#### **3.1. Servicio principal y sub-servicios**

El servicio principal es la implementación de un programa de capacitación para los directores, toda persona que tenga participación en empresas familiares.

Como parte del proyecto, se cree importante la prestación de sub-servicios, como lo son consultorías externas o asesoría dirigidas para la implementación del programa de capacitación, además de la formación de su junta directiva, elaboración de carta magna o protocolo familiar, y consultoría en herramientas administrativas.

#### **3.2 El área del mercado**

##### **3.2.1 Población a la que se le prestarán los servicios**

El mercado para este proyecto se resume a toda empresa o personas que tengan relación directa o indirecta con empresas familiares, para lo cual se estima que existen más de 100,000 empresas, conforme estadística de empresas inscritas en la Superintendencia de

Administración Tributaria (Anexo 05), estableciendo conforme dato de estudio de la Universidad de Harvard que casi el 80% de las empresas tiene relación familiar, la población para el desarrollo de este tipo de proyecto es inmenso.

### **3.3 Objetivos del estudio de mercado**

Los objetivos primordiales del estudio de mercado son los siguientes:

1. Conocer el porcentaje de personas y empresas que estarían interesadas en la implementación de un programa de capacitación para empresas familiares, para la continuidad del negocio.
2. Conocer si las empresas o personas que participan en empresas familiares estarían dispuestas a realizar la inversión para la implementación de este tipo de capacitación.
3. Conocer la cantidad de inversión que las personas están dispuestas a pagar por el programa de capacitación.

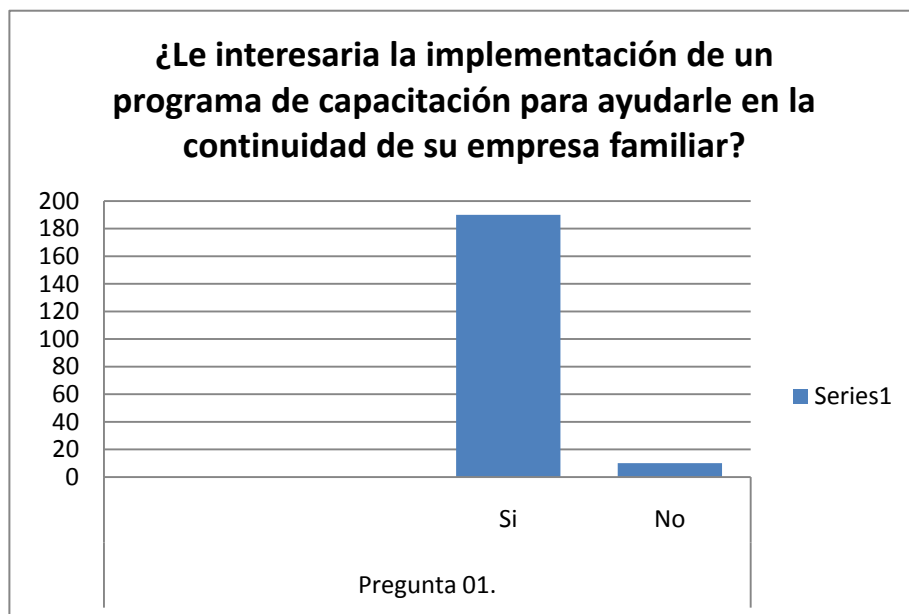
### **3.4 Resultados del estudio de mercado**

La información del estudio de mercado se obtuvo conforme encuestas realizadas por vía de correo electrónico a la base de datos de la división de capacitación de la Firma, asimismo envió de encuestas a los asociados de la Cámara de Comercio, Cámara de Industria y Cámara Americana Guatemalteca, además de visita personal a clientes. Es importante hacer mención que se utilizó un plan piloto de 200 encuestas para el presente proyecto, en el anexo 01, encontraran la encuesta utilizada, el resultado de las encuestas fue graficado para su análisis, estudio y mejor comprensión.

A continuación se muestran los resultados:

**Gráfica No. 01.**

Resultados de la pregunta número 01, conforme anexo 01

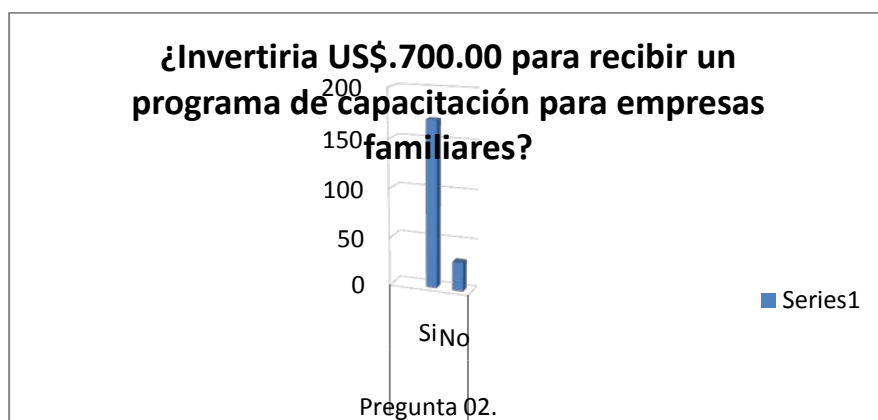


**Fuente:** Elaboración Propia

**Base:** De las 200 encuestas realizadas, los resultados confirman que el 90% de los encuestados está interesado en la implementación de un programa de capacitación para la continuidad de su empresa, y únicamente el 10% no mostró interés en el programa.

**Gráfica No. 02**

Resultados de la pregunta número 02, conforme anexo 01

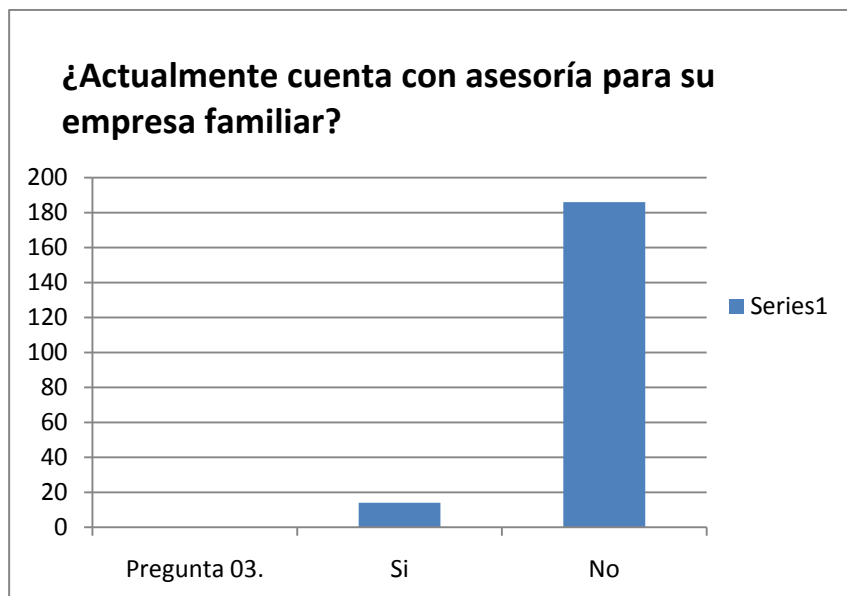


**Fuente:** Elaboración Propia

**Base:** De las 200 encuestas realizadas los resultados comprueban que únicamente un 15% de personas no tiene interés en invertir la cantidad de US\$.700.00 por persona, destacando que el 85% restante está dispuesto a la inversión referida.

**Gráfica No. 03**

Resultados de la pregunta número 03, conforme anexo 01



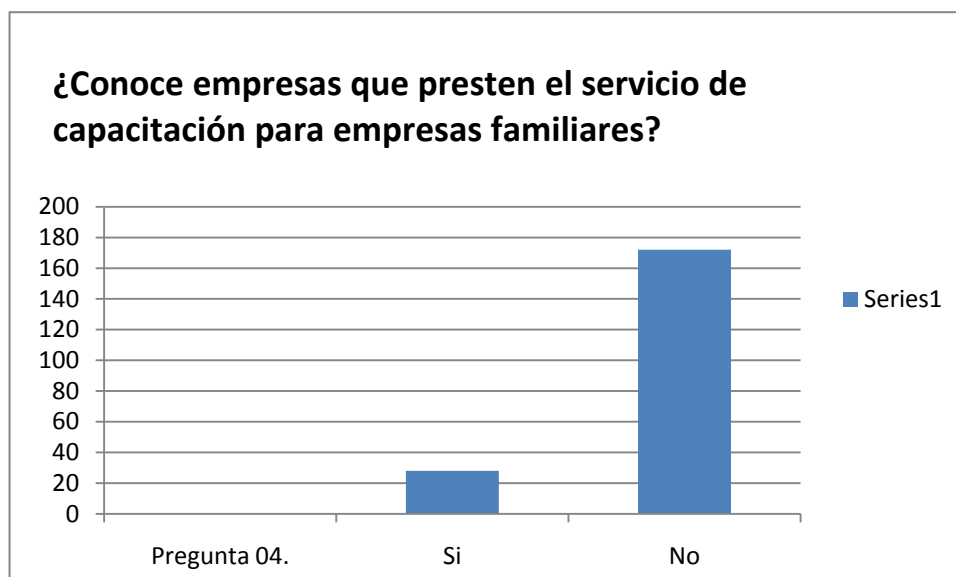
**Fuente:** Elaboración Propia

**Base:** De las 200 encuestas realizadas los resultados comprueban que únicamente un 7% cuenta con asesoría para su empresa.

#### **Gráfica No. 04**

Resultados de la pregunta número 04, conforme anexo 01



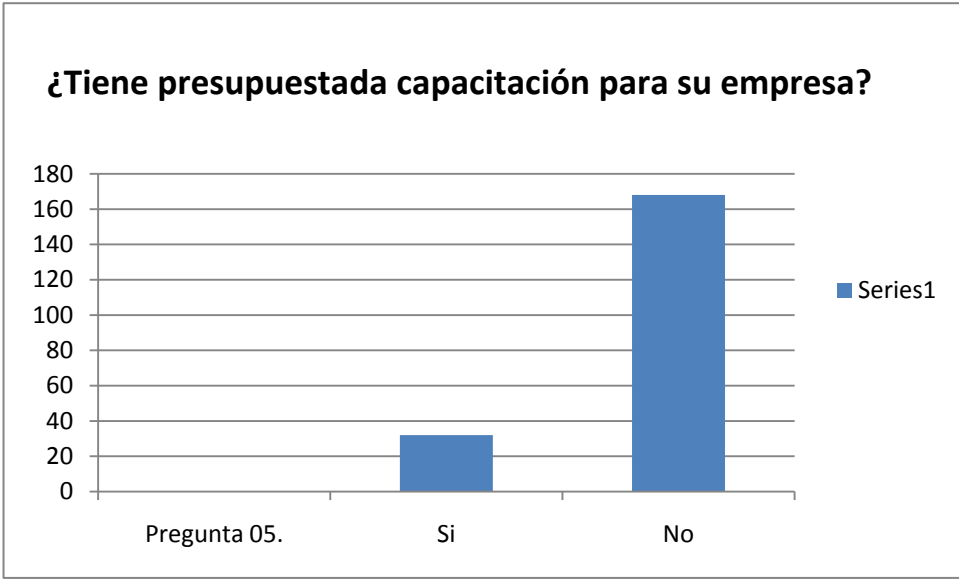


**Fuente:** Elaboración Propia

**Base:** De las 200 encuestas realizadas los resultados comprueban que únicamente 14% conocen empresas que presten el servicio de capacitación para empresas familiares, confirmando que el programa tiene viabilidad.

### **Gráfica No. 05**

Resultados de la pregunta número 05, conforme anexo 01

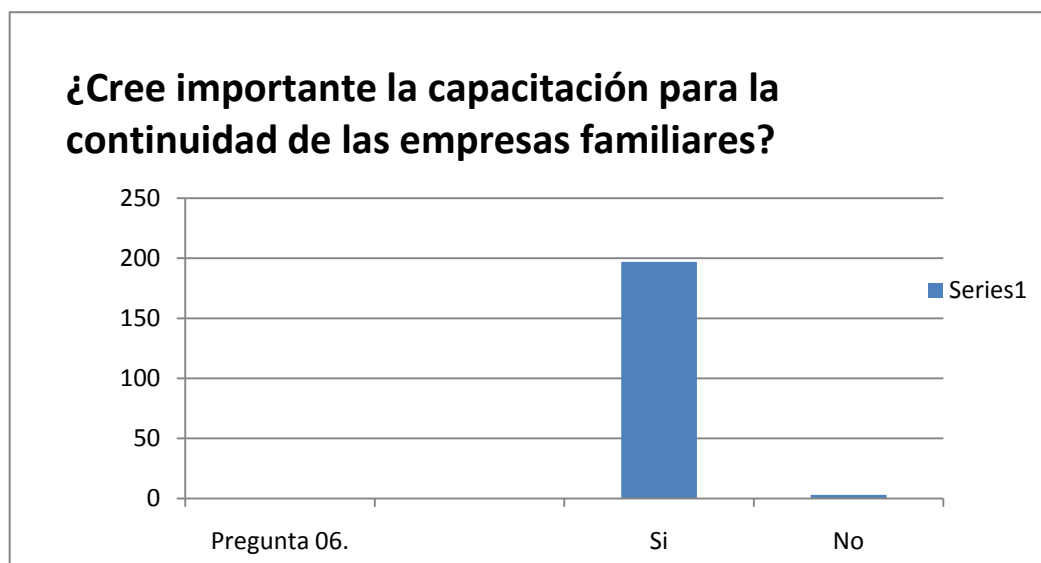


**Fuente:** Elaboración Propia

**Base:** De las 200 encuestas realizadas los resultados comprueban que un 84% no tiene presupuesto para capacitaciones. Lo cual debe tomarse en cuenta para el proyecto, dado que no obstante no se tiene presupuestado si cuentan con el interes de la capacitación.

**Gráfica No. 06**

Resultados de la pregunta número 06, conforme anexo 01

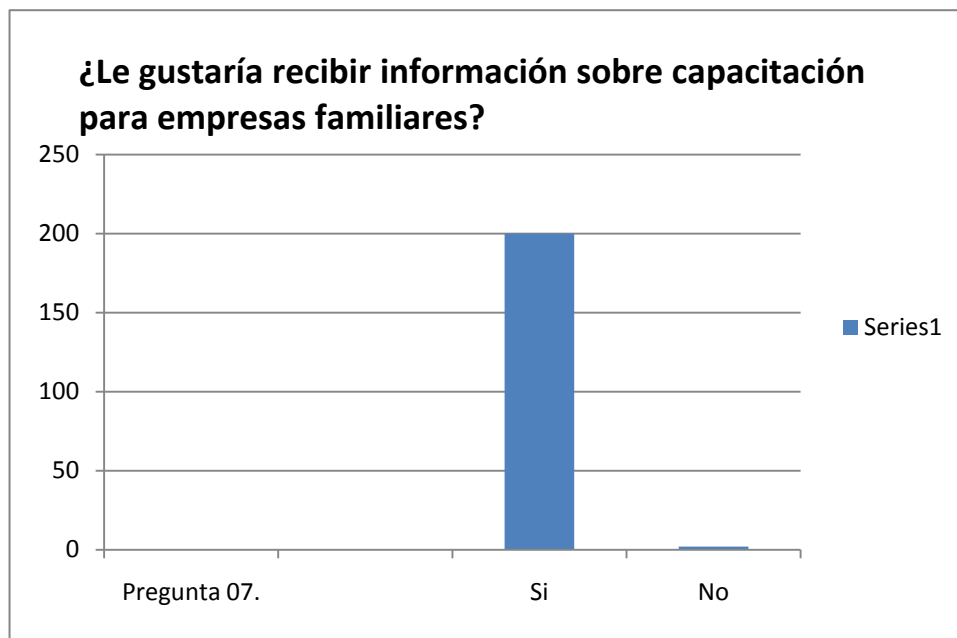


**Fuente:** Elaboración Propia

**Base:** De las 200 encuestas realizadas los resultados comprueban que un 98.5% cree importante la capacitación como medio a la continuidad de su empresa.

### **Gráfica No. 07**

Resultados de la pregunta número 07, conforme anexo 01



**Fuente:** Elaboración Propia

**Base:** De las 200 encuestas realizadas los resultados comprueban que un 99% esta interesado en información sobre capacitación, lo cual es interesante para aprovechar al máximo la base de datos de la Firma.

### 3.5 Resumen del estudio de mercado

Al terminar el estudio del mercado, se comprueba con satisfacción que el presente proyecto de Implementación de Capacitación para la Continuidad de Empresas Familiares es una herramienta aceptada para asistir en la continuidad de las empresas familiares.

Se considera que el servicio de capacitación y consultoría será favorecido con el presente proyecto, dado que este proyecto ampliara los servicios a los clientes presente y futuros.

## 4. Estudio Técnico

### 4.1 Tamaño

Dado que los servicios de capacitación y consultoría forman parte del portafolio de servicios de la Firma, la cual inició actividades en el mes de mayo del año de mil novecientos ochenta y ocho; la Firma cuenta con capacidad instalada, teniendo en su organización el área de capacitación, no necesita de más gastos de espacio y mobiliario, la dimensión del mercado

objetivo es toda empresa con instalaciones en la República de Guatemala, que tenga relación familiar.

## **4.2 Localización**

### **Macro-Localización**

La capacitación será impartida en hoteles de prestigio en la ciudad de Guatemala, cuando el número de participantes sea mayor de diez.

### **Micro-localización**

Existe la posibilidad de impartir la capacitación en las instalaciones de la Firma, para grupos no mayores de 10 personas, dado que la capacidad instalada está preparada para atender a esa cantidad de personas cómodamente en la sala de juntas. Las oficinas están en una zona accesible como lo es zona diez, además el edificio cuenta con suficiente parqueo en sótano 01 y 02.

Además la capacitación puede ser impartida en la sede de las empresas que cuenten con el espacio requerido.

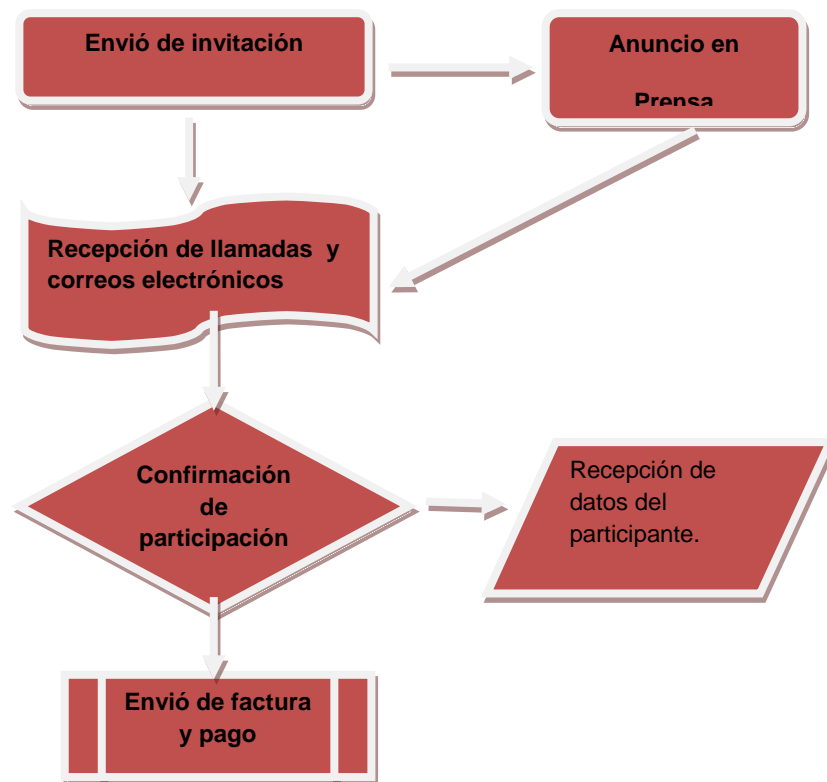
## **4.3 Proceso del servicio**

A continuación se detalla el proceso de inscripción y captación del cliente para la implementación de capacitación para la continuidad de empresas familiares.

### **a. Descripción del proceso**

Se enviará por vía electrónica a la base de datos, la invitación de la primera implementación de programas de capacitación que lleva por nombre Family Bussiness Program, además se publicarán anuncios en diarios de mayor circulación, se dará información vía correo electrónico, además los interesados pueden inscribirse llamando a los PBX, de la Firma; para confirmar su participación, la participación será confirmada por la coordinadora de capacitación, quien llenará una hoja de datos mínimos para la facturación, diploma, y estadísticas de participación. Un día antes del evento la coordinadora llamara a cada uno de los participantes para realizar un recordatorio de la hora y salón a realizarse el evento, cuando corresponda. El pago del evento puede ser antes del evento o el mismo día, en casos de clientes de la Firma, se les dará ocho días de trámite de cheque.

### **Flujograma de proceso de inscripción**



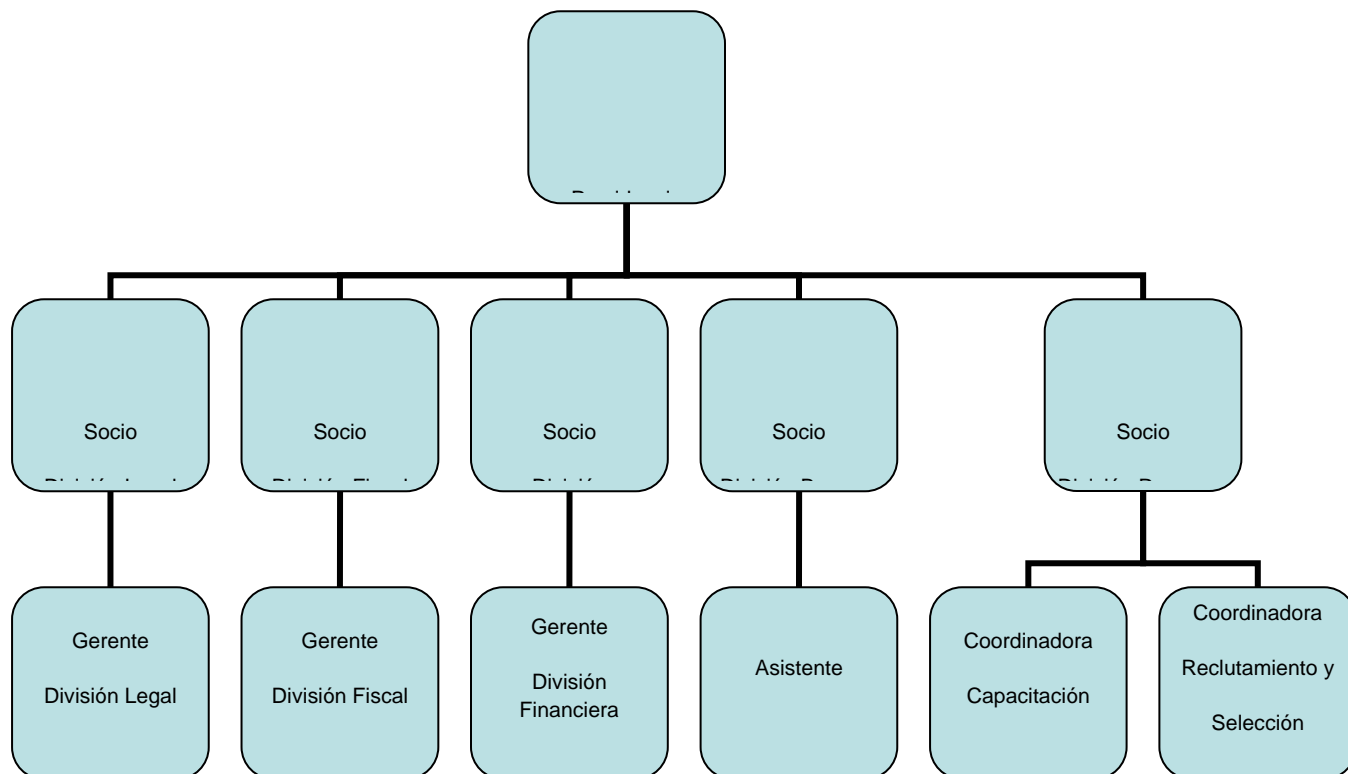
#### b. Insumos principales, secundarios y alternativos.

- Expositores y consultores:
- Hardware:
  1. Equipo de computo personal:
  2. Cañonera:
- Software:
  1. Base de datos propia.

#### 4.4 Organización

El nuevo servicio que la Firma prestará tiene como fin dar soporte a las áreas importantes que comprenden las empresas familiares, el cual iniciará con la inscripción a un programa de capacitación para empresas familiares, dando opción a consultorías para tratar puntos

específicos, las cuales se cobrarán por horas o bien por tiempo determinado. A continuación se presenta el organigrama de la Firma:



#### 4.5 Resumen de Estudio Técnico

El Estudio Técnico tenía como objetivos principales los siguientes:

- Verificar la existencia de mercado para el servicio designado.
- Revisión, análisis, determinación, organización, para la puesta en marcha del nuevo servicio.

Los objetivos anteriores son marcadores favorables para la creación de un nuevo servicio para la Firma, como lo es la implementación de capacitación para la continuidad de las empresas familiares, este nuevo servicio será la apertura a un nuevo mercado, además de un valor agregado para todos los clientes actuales.

## **5. Estudio Administrativo Legal**

### **5.1 Estructura administrativo-legal**

Dado que Orellana Sánchez & Asociados, Sociedad Civil, Firma miembro de Moore Stephens International Limited, cuenta con la estructura administrativa-legal definida desde hace 20 años; teniendo dentro de su portafolio de servicios consultorías, auditorías, asesorías legales, financiera, contable, y de negocios, además de contratos de servicio definidos.

Las autorizaciones legales para la prestación de los servicios descritos, están amparados con los estatutos de la sociedad civil, los cuales se encuentran inscritos y aprobados en las dependencias gubernamentales que corresponde, razón por la cual no hay necesidad de realizar otro trámite legal.

### **5.2 Estructura administrativa para la inscripción en el Programa:**

Los procesos administrativos serán los siguientes:

- Inscripción y confirmación de participación



- Facturación y cobro: estos dos aspectos serán con antelación al evento para garantía de asistencia y pago de cuentas. El cliente podrá efectuar su pago por medio de tarjeta de crédito o debito, efectivo, transferencia bancaria o depósito.
- La contabilidad de este servicio será manejada a través del sistema contable que utiliza Orellana Sánchez & Asociados, Sociedad Civil, Firma miembro de Moore Stephens International Limited, para lo cual se creará una nomenclatura especial, para llevar el control, integraciones y proyecciones del proyecto.

### **5.3 Descripción y perfil de expositores y consultores**

Los expositores y consultores son socios de la Firma Orellana Sánchez & Asociados, Sociedad Civil, Miembros de Moore Stephens International Limited, además existe alianza estratégica con la empresa Rivara Consulting, de la cual se contratará un expositor con amplia experiencia en el tema de empresas familiares.

El perfil de los expositores y consultores es el siguiente:

Profesional en las áreas de contaduría pública y auditoría, administración de empresas o derecho, con experiencia mínima de 3 años como consultor en empresas familiares, habilidades de docencia, conocimiento de temas administrativos, financieros, contables, y legales.

## 6. Estudio Financiero

A continuación se presenta el estudio financiero presupuestado y estimado para 200 participantes por programación anual para el evento Family Business Program.

### 6.1 Ingresos proyectados

#### Implementación de Capacitación Para la Continuidad de Empresas Familiares

##### Proyección de ingresos

Concepto	Unidades estimadas de venta	Precio de venta	Ventas anuales Q,	total Ingreso	REF.
Ingresos año # 1	200	Q -	Q 893,000.00	Q 893,000.00	Cuadro # 1
Ingresos año # 2	220	Q -	Q 982,300.00	Q 982,300.00	Cuadro # 1
Ingresos año # 3	244	Q -	Q 1,091,007.21	Q 1,091,007.21	Cuadro # 1
Ingresos año # 4	272	Q -	Q 1,216,542.94	Q 1,216,542.94	Cuadro # 1
Ingresos año # 5	300	Q -	Q 1,342,078.68	Q 1,342,078.68	Cuadro # 1

Total	1,236		Q 5,524,928.83	Q 5,524,928.83	
-------	-------	--	----------------	----------------	--

## 6.2 Monto de Inversión requerida para el Proyecto

### Implementación de Capacitación Para la Continuidad de Empresas Familiares

#### Monto de inversión requerida del proyecto

(Quetzales)

				Financiamiento	
	Concepto	Cuadros de origen	Monto total de inversión	Propio	Préstamos
	<b>Inversión fija</b>				
1	Costos y gastos preoperativos		Q -	Q -	
2	Costo del edificio		Q -	Q -	
3	Adquisición de mobiliario		Q -	Q -	
	<b>Sub- total inversión fija</b>		<b>Q -</b>	<b>Q -</b>	<b>Q -</b>
	<b>Necesidad capital de trabajo</b>				

1	Fondo de inversión	CEDULA #	Q 10,000.00	Q 10,000.00	
2	Disponibilidad en caja y bancos		Q 5,000.00	Q 5,000.00	
	<b>Sub- total necesidad capital de trabajo</b>		<b>Q 15,000.00</b>	<b>Q 15,000.00</b>	<b>Q -</b>
	<b>Gran total</b>		<b>Q 15,000.00</b>	<b>Q 15,000.00</b>	<b>Q -</b>

**Nota: En el anterior cuadro que muestra el monto de inversión requerida no se incluyo inversión en mobiliario y equipo, dado que ya se cuenta con estos recursos en la Firma.**

### 6.3 Estado financiero proyectado

Los Estados Financieros proyectados se presentan con en el anexo 02, además del estudio financiero completo.

## 7. Conclusiones

1. El presente documento muestra la factibilidad de un nuevo servicio para la Firma Orellana Sánchez & Asociados, Sociedad Civil, miembros de Moore Stephens International Limited, demostrando conforme resultados de encuestas que un alto porcentaje está interesado en la implementación de capacitación para la continuidad de las empresas familiares.
2. El proyecto de la implementación de capacitación para la continuidad de empresas familiares se incorporara como un nuevo servicio de la Firma.

3. Conforme estudio de mercado, la inversión sugerida es viable para la iniciación del programa de capacitación.

## **8. Recomendaciones**

- Se recomienda la implementación de otros programas de capacitación sobre aspectos fiscales, legales, administrativos, financieros, recursos humanos, liderazgo para empresas familiares.
- Sería interesante la elaboración de un manual con herramientas fundamentales para la administración de las empresas familiares, además de contar con talleres para pequeños y medianos empresarios para hacerlos competitivos.
- La creación de unidades de asistencia en entidades específicas como cámaras, ministerios, para la asistencia a empresas familiares podría ser de gran ayuda para el crecimiento y continuidad de éstas.

## 9. Bibliografía

- De Orozco, N. (2004). *“Evaluación de Proyectos”*, (1ra. edición). País: Guatemala.
- Casia, M (2007) *“Guía para la preparación y evaluación de proyectos con un enfoque administrativo”*. Guatemala. Corporación Jasd.
- Páginas en internet:
- [www.eswikipedia.org](http://www.eswikipedia.org), Wikipedia® es una marca registrada de la organización sin ánimo de lucro [Wikimedia Foundation, Inc.](http://Wikimedia Foundation, Inc)
- [www.diccionario.com](http://www.diccionario.com), **Diccionarios.com** es un portal de la empresa Larousse Editorial, que publica diccionarios, enciclopedias y otras obras de referencia con las marcas Larousse, Harrap's y Vox.
- [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com), especialistas en servicios como el consejo de familia, es la página web creada por Fundación Nexia,
- [www.empresafamiliaradrileña.com](http://www.empresafamiliaradrileña.com), propiedad de empresas madrileña, España.

# **ANEXOS**





# **ANEXO 01**

## **Encuesta del**

### **Estudio de Mercado**

**Estimados Cliente y Amigos, agradeceré su asistencia en completar la presente encuesta que trata de la implementación de un programa de capacitación para la continuidad de las empresas familiares.**

Lea detenidamente la pregunta y marque la X que conteste en sentido positivo o negativo, conforme su respuesta:

- 1. ¿Le interesaría la implementación de un programa de capacitación para ayudarle en la continuidad de su empresa familiar?**

Si     X

No     X

**2. ¿Invertiría US\$.700.00 para recibir un programa de capacitación para empresas familiares?**

Si    X

No    X

**3. ¿Actualmente cuenta con asesoría para empresa familiar?**

Si    X

No    X

**4. ¿Conoce empresas que presten el servicio de capacitación para empresas familiares?**

Si    X

No    X

Puede mencionar una: \_\_\_\_\_

**5. ¿Tiene presupuestada capacitación para su empresa?**

Si    X

No    X

**6. ¿Cree importante la capacitación para la continuidad de las empresas familiares?**

Si    X

No    X

**7. ¿Le gustaría recibir información sobre capacitación para empresas familiares?**

Si    X

No    X

**Agradeciendo su tiempo y asistencia, le saludo muy atentamente.**

# **ANEXO 02**

## **Estudio Financiero**

## **ANEXO 03**

# **Anuncio utilizado para publicidad de programa**

## Capacitación para la Alta Dirección

# Family Business Program



Soluciones diseñadas específicamente para

## Directores de Empresas Familiares

### Módulos del Programa

**módulo 1: Martes 03 de Junio**

Los problemas más frecuentes de la empresa familiar y sus soluciones

**módulo 2: Martes 10 de Junio**

Gobierno corporativo: El rol de la junta directiva en la empresa familiar

**módulo 3: Martes 17 de Junio**

Cómo hacer planeación estratégica en las empresas familiares

**módulo 4: Martes 24 de Junio**

Análisis financiero y balanced scorecard para miembros de juntas directivas

**módulo 5: Martes 01 de Julio**

Aspectos fiscales y legales que los directores deben conocer

**módulo 6: Martes 08 de Julio**

Cómo estructurar una carta magna familiar

### inversión

1 a 2 personas = \$720 c/u\*

3 a + personas = \$620 c/u\*

\* Estos precios no incluyen IVA.

### speakers

Lic. Luis Orellana, Msc.

Experto Financiero Gerencial  
Postgrado en Administración de Empresas en la UNAM, México  
Socio Director de Moore Stephens

Lic. Carlos Luna Rivara, MBA

Graduado con Distinción Máxima por la Universidad de Valparaiso, Chile.  
Se especializó en Juntas Directivas en INCAE Business School, Costa Rica

### información e inscripciones

PBX: 23328323 y 48

e-mail: yeimi.garcia@moorestephens.com.gt

### organizan

**MOORE STEPHENS**  
INTERNATIONAL LIMITED

**RIVARA** Consulting



INSTITUTO PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



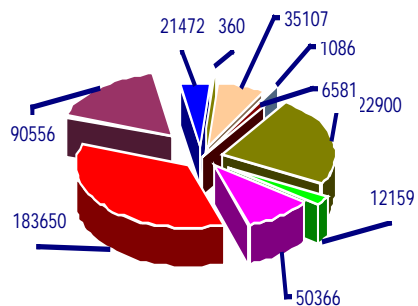
# **ANEXO 04**

## **Estadística Gráfica de**

### **empresas en Guatemala**

Estadística grafica de las empresas en el  
Registro Tributario SAT, según su actividad  
económica. Al año 2004

Año 2004



- Agricultura, ganadería, Silvicultura, Caza y Pesca
- Explotación de minas y canteras
- Industrias Manufactureras
- Suministros de Electricidad, Gas y Agua
- Construcción
- Comercio al por Mayor y al por menor
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Establecimientos financieros
- Servicios comunales, sociales y permanentes
- No Clasificadas

