



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Diseño de lineamientos para la convivencia generacional
en la empresa Librería Angie E.I.R.L**

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

**Ayrton Gilmar Chunga Gonzales
Carmen del Jesús Requena Chuyes**

Asesor(es):
Mgtr. Juan Humberto López García

Piura, octubre de 2019



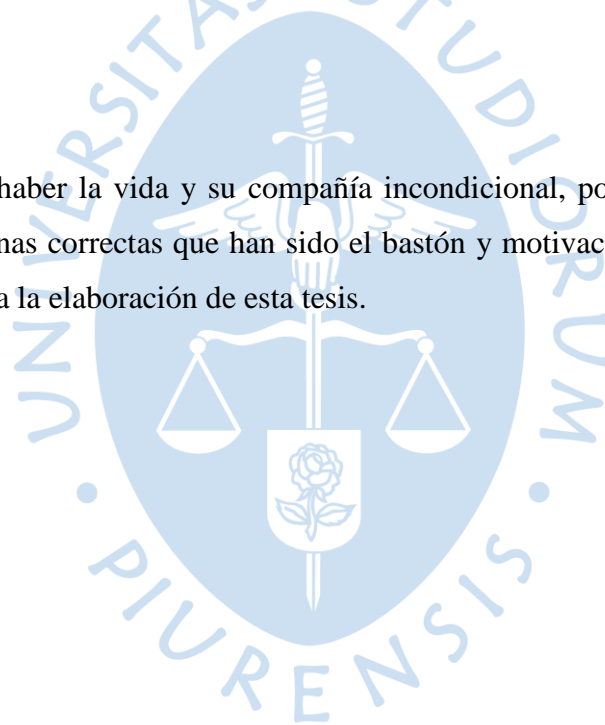
Dedicatoria

A Dios, por brindarme fortaleza y paciencia, además de agradecer a mis padres y hermano, que son la motivación primordial para alcanzar todas mis metas planteadas y por último a nuestros asesores que nos encaminaron a lograr este objetivo.

Ayrton

A Dios, por haber la vida y su compañía incondicional, por haber puesto en mi camino a las personas correctas que han sido el bastón y motivación en mi vida, y han sabido empujarme a la elaboración de esta tesis.

Carmen





Resumen Analítico-Informativo

Diseño de lineamientos para la convivencia generacional en la empresa Librería Angie E.I.R.L

Ayrton Gilmar Chunga Gonzales/Carmen del Jesús Requena Chuyes

Asesor(es): Mgtr. Juan Humberto López García

Tesis.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, noviembre de 2019

Palabras claves: Sistema Empresarial / Sistema Familiar / Convivencia Generacional / Gobierno Familiar / Sucesión

Introducción: El objetivo final del trabajo se orienta a diseñar los lineamientos de la convivencia generacional para la empresa Librería Angie E.I.R.L, considerando que es posible la sucesión efectiva y la unidad familiar como ejes principales de la empresa familiar.

Metodología: La investigación fue descriptiva de campo y documental en la primera y segunda fase respectivamente, con un diseño transversal no experimental. Los instrumentos empleados para la recolección de datos fueron una entrevista proporcionada por una Consultora Senior de Business Owners Consulting y una autoevaluación diseñada por Gonzalo Gómez – Betancourt. Los instrumentos fueron aplicados a 4 miembros de la familia dueña de la empresa, unidad de estudio. Se realizó un análisis de contenido empleando tablas de puntuación para asignar valores a las respuestas obtenidas en el cuestionario de trampas, en el caso de la entrevista se agruparon las respuestas similares en determinadas categorías para su análisis.

Resultados: Los resultados indican que hay un desbalance entre el sistema familiar y el empresarial, dándosele más importancia a este último, así también la empresa se encuentra en peligro de caer en dos de las cinco trampas en las que suelen verse involucradas las empresas familiares como son Confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección y Creerse inmune a las cinco trampas

Conclusiones: Se concluyó que para lograr una convivencia generacional saludable es preciso empezar primero por proceso de profesionalización cuanto antes, pues su objetivo es mejorar la dirección estratégica de la empresa, perfeccionando las cualidades directivas del fundador al máximo posible. Luego de ello se podrán poner en prácticas las propuestas mencionadas por los investigadores, como la de implantar órganos de gobierno y dirección que ayudan al mismo cometido siempre que estén formados por personas que complementen, exijan y motiven al fundador; también la propuesta que hace referencia al involucramiento de los miembros de la segunda generación en la empresa como paso previo al proceso de sucesión.

Fecha de elaboración del resumen: 14 de octubre de 2019

Analytical-Informative Summary

Design of guidelines for generational coexistence in the bookshop company

Angie E.I.R.L.

Ayrton Gilmar Chunga Gonzales/Carmen del Jesús Requena Chuyes

Advisor(s): Mgtr. Juan Humberto López García

Thesis

Degree in Business Administration

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, november 2019

Keywords: Business System / Family System / Generational Coexistence / Family Government / Succession

Introduction: The final objective of the work is to design the guidelines of the generational coexistence for the bookshop Angie E.I.R.L., considering that the effective succession and the family unit as main axes of the family business are possible.

Methodology: The research was descriptive of field and documentary in the first and second phase respectively, with a non-experimental cross-sectional design. The instruments used for data collection were an interview provided by a Senior Business Owners Consulting Consultant and a self-assessment designed by Gonzalo Gómez - Betancourt. The instruments were applied to 4 members of the family that owns the company, a study unit. A content analysis was carried out using scoring tables to assign values to the responses obtained in the cheat questionnaire, in the case of the interview similar responses were grouped into certain categories for analysis.

Results: The results indicate that there is an imbalance between the family and the business system, giving more importance to the latter, so the company is in danger of falling into two of the five traps in which family businesses are often involved, such as Confusing the organs and processes of government with the organs and processes of management and believe themselves immune to the five traps.

Conclusions: It was concluded that to achieve a healthy generational coexistence, it is necessary to start first by professionalization process as soon as possible, since its objective is to improve the strategic direction of the company, improving the managerial qualities of the founder as much as possible. After that, the proposals mentioned by the researchers may be put into practice, such as the implementation of government and management bodies that help the same task provided that they are formed by people who complement, demand and motivate the founder; also the proposal that refers to the involvement of the members of the second generation in the company as a previous step to the succession process

Date of preparation of the summary: October 14st, 2019

Prólogo

De la bibliografía revisada se observa los diversos enfoques que los autores han dado al estudio de las empresas familiares, entre ellos las etapas por las que atraviesa una empresa de este tipo como lo son: su fundación y el papel que cumple el empresario en esta etapa, en la que dedica todo su esfuerzo en sacar a delante su proyecto; el crecimiento que casi siempre se da de forma desmesurada y con poco orden o control debido a que la totalidad de las funciones recae sobre este empresario que intenta dirigir el negocio siguiendo las mismas normas del principio, tomando decisiones basadas en su experiencia y resistiéndose a delegar muchas veces por la falta de confianza en que otras personas puedan hacerlo como él. Otra etapa estudiada es la incorporación de la segunda generación a la empresa, que implica el roce de ideas nuevas con las acostumbradas a seguir y finalmente la sucesión en que se traspa la propiedad definitiva a los miembros de la generación siguiente o por el contrario se habla también del fin de la empresa como consecuencia de una pobre gestión.

Atendiendo a las etapas por las que atraviesa una empresa familiar, es que se pone especial interés en aquella que se considera la más importante, la convivencia generacional, pues es aquella donde se pueden plantear las directrices que guiarán el ingreso de las futuras generaciones a la empresa Librería Angie, con la finalidad de que tanto la unidad, la confianza y el compromiso (principales fortalezas de una empresa familiar) se mantengan y se fortalezcan, conllevando a lograr una buena organización, orden, crecimiento sin falencias y por ultimo adaptarse a las necesidades que el mercado demande para subsistir en el tiempo, tanto la familia como la empresa.

En conclusión, con el estudio realizado buscamos diseñar los lineamientos para una buena convivencia generacional y brindarle a la empresa recomendaciones que le permitan mejorar su gestión tanto familiar como empresarial y así lograr su continuidad en el tiempo.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento a nuestro primer asesor Pablo Domínguez, y quien ha sido nuestra guía desde el inicio de este proyecto, Anahí Alburqueque, ambos especialistas en consultoría a empresas familiares, y a nuestro segundo asesor Juan Humberto López García ya que sin su apoyo y dedicación no hubiera sido posible concluir con esta investigación.



Tabla de contenido

Capítulo 1 Fundamentación	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema	5
1.3. Objetivos de la investigación	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación de la investigación	6
1.5. Delimitación de la investigación	7
Capítulo 2 Marco teórico	9
2.1. Antecedentes de la Investigación	9
2.2. Fundamentación teórica	13
2.2.1. Empresa Familiar	13
2.2.1.1. Empresa familiar y familia empresaria	13
2.2.2. Empresa y familia como sistemas	16
2.2.2.1. Sistema familiar	16
2.2.2.2. Sistema empresarial	17
2.2.3. Características de las empresas familiares	18
2.2.3.1. Ventajas de las empresas familiares	18
2.2.3.2. Desventajas de las empresas familiares	21
2.2.4. Tipos de empresas familiares	24
2.2.5. Trampas de la empresa familiar	27
2.2.6. Sucesión Familiar	31
2.2.6.1. Convivencia generacional como base para la sucesión	32

2.2.7. Gobierno de la empresa y de la familia.....	34
2.2.7.1. Órganos de gobierno y familia	34
2.2.8. Protocolo familiar.....	37
2.3. Operacionalización de la variable	39
Capítulo 3 Marco metodológico	41
3.1. Tipo de investigación	41
3.2. Diseño de investigación	42
3.3. Población.....	43
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos	43
3.4.1. Instrumento de recolección de datos	44
3.4.2. Validez	47
3.5. Técnicas de análisis de datos.....	48
Capítulo 4 Diagnóstico y análisis de la empresa con la metodología planteada	49
4.1. Historia.....	49
4.2. Análisis del sector	50
4.2.1. Definición del sector comercial: Mercado de útiles escolares	51
4.2.1.1. Competencia	51
4.2.1.2. Proveedores.....	55
4.2.1.3. Clientes	55
4.2.1.4. Nuevos competidores	56
4.3. Identificación de fortalezas y debilidades	56
4.3.1. Fortalezas	56
4.3.2. Debilidades.....	56
4.4. Situación actual de la empresa y la familia.....	58
4.4.1. Estructura familiar y empresarial	58
4.4.1.1. Estructura Familiar	58
4.4.1.2. Estructura Empresarial.....	60
4.4.2. Análisis económico del negocio	63
4.5. Resultados de la metodología aplicada	68

Capítulo 5 Propuestas y Conclusiones	83
5.1. Lineamientos para la convivencia generacional	83
5.1.1. Propuestas de mejora para la organización	83
5.1.2. Diseñar un plan organizado de actividades para los miembros de la segunda generación.....	84
5.1.3. Esbozar un plan de comunicación de conocimientos (sobre la empresa) hacia la nueva generación	86
5.1.4. Formular un procedimiento para la resolución de conflictos. (pasos a seguir, pedirlo y anexarlo) elegir un mediador	87
5.1.5. Establecer los principales lineamientos para la elaboración de un protocolo.....	88
5.1.6. Proyectar la formalización de la estructura de Gobierno Corporativo y Familiar.....	90
5.1.6.1. Gobierno Corporativo.....	91
5.1.6.2. Gobierno Familiar.....	92
5.1.7. Construir las bases para un plan de sucesión a largo plazo.	94
Conclusiones	97
Referencias Bibliográficas	101
Anexos	107
Anexo A. Modelo de entrevista aplicada	109
Anexo B: Modelo de cuestionario aplicado	112
Anexo C: Promedio de Trampas	122
Anexo D: Respuestas de las entrevistas	123
Anexo E: Mapeo de Procesos.....	138

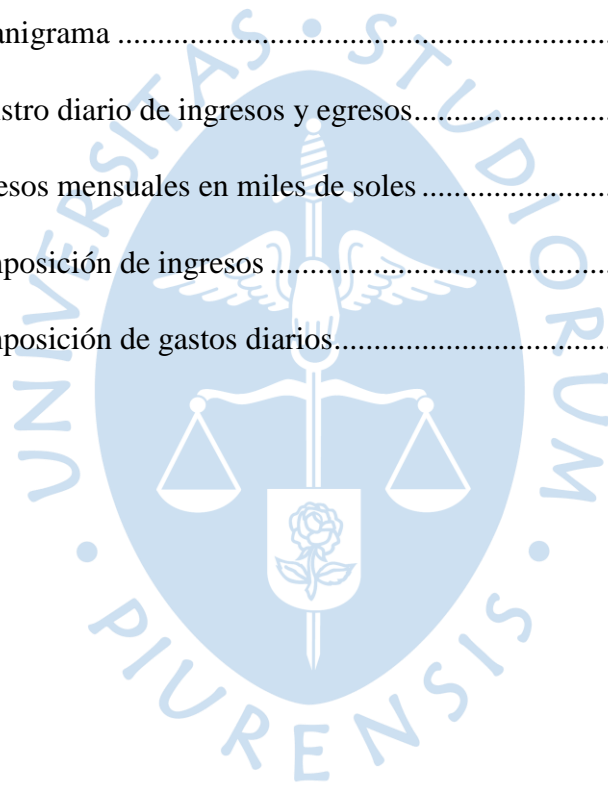


Lista de cuadros

Cuadro 1:	¿Cuáles son las ventajas de una empresa familiar?	19
Cuadro 2:	Desventajas de las empresas familiares	22
Cuadro 3:	Los peligros latentes para las empresas familiares	23
Cuadro 4:	Operacionalización de la variable	39
Cuadro 5:	Puntuación total de la autoevaluación.....	46
Cuadro 6:	Puntuación total de la tercera trampa.....	47
Cuadro 7:	Librerías en Piura.....	54
Cuadro 8:	Cifras de algunas empresas.....	54
Cuadro 9:	Definición de puestos y funciones	61
Cuadro 10:	Promedio trampa N°5	78
Cuadro 11:	Promedio trampa N°6	80
Cuadro 12:	Evaluación de perfil	85

Lista de imágenes

Imagen 1:	Información sobre el mercado de útiles en Piura.....	52
Imagen 2:	Organigrama	60
Imagen 3:	Registro diario de ingresos y egresos.....	64
Imagen 4:	Ingresos mensuales en miles de soles	66
Imagen 5:	Composición de ingresos	67
Imagen 6:	Composición de gastos diarios.....	67



Introducción

De acuerdo a la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú), para el 2017 en el Perú, el 96,5% de las empresas existentes pertenecían al sector de Micro y pequeñas (Mypes). De este universo de negocios, conformado por 5,7 millones de empresas cerca del 65.3% eran empresas familiares y daban trabajo a por lo menos 8,13 millones de personas. Además, para Luis Malave, vicepresidente de Investor Relations in Latin América de Carlyle Group, estas empresas representaban el 60% del PBI interno. Estos datos señalan la relevancia de la empresa familiar en el desarrollo económico del Perú y lo importante que resulta por ello asegurar su continuidad; sin embargo, uno de los principales temas de preocupación con respecto a las empresas familiares es su mortalidad, es decir cierran cuando el negocio pasa a la segunda generación. Según la Encuesta de Empresas Familiares 2016 de PwC, el 55% de las compañías que participaron en el sondeo posee un plan de sucesión establecido, aunque solo una de cuatro empresas reconoció que su estrategia está documentada y ha sido bien comunicada. Así la mayoría de las empresas contempla transmitir a los sucesores la propiedad, pero no su manejo. Esto obedece, según Miguel Puga, socio de PwC, a la profesionalización de la misma empresa y, en muchos casos, para evitar que diferencias en la familia afecten sus operaciones.

El objetivo final del trabajo se orientará a diseñar los lineamientos de la convivencia generacional para la empresa Librería Angie E.I.R.L, considerando que es posible la sucesión efectiva y la unidad familiar como ejes principales de la empresa familiar. Para cumplir con esta misión el trabajo se ha estructurado en cinco capítulos:

El Capítulo 1, denominado Fundamentación, incluye una reflexión racional acerca de los motivos orientadores de la investigación expuestos en un planteamiento de la problemática, objetivos, justificación y delimitación del estudio.

El Capítulo 2, titulado Marco Teórico crea la plataforma conceptual que soporta el estudio, involucrando a los investigadores como interlocutor documental de diversos autores, quienes han dedicado parte de su esfuerzo intelectual al tema relativo de la convivencia generacional; teniendo como ganancia emergente la reseña de los antecedentes de la investigación, sus bases teóricas; lo que permite la construcción del cuadro de variables, utilizado para encaminar las preguntas del instrumento empleado en la recolección de datos.

El Capítulo 3, designado Marco Metodológico aborda aspectos relacionados con la identificación del tipo y diseño de investigación, la población y la técnica e instrumento de recolección de datos, haciendo referencia al procedimiento de validez, para luego presentar la técnica de análisis de información.

El Capítulo 4, aborda el diagnóstico y análisis de la empresa que es materia de este estudio, se narra parte de la historia y se presenta un breve análisis del sector económico al que pertenece. Posteriormente, se exponen datos propios del manejo del negocio, recolectados de los sistemas de información empleados en la empresa así también, por medio de la observación aplicada durante las visitas realizadas al negocio y de la experiencia vivida por uno de los tesisistas como parte del desarrollo de sus prácticas pre profesionales. Finalmente se exponen los resultados obtenidos en la investigación, ordenados en función al cuadro de variables presentado en el capítulo 2; estos fueron analizados empleando tablas de puntuación para el caso de la autoevaluación de las trampas, mientras que para el cuestionario de preguntas abiertas se realizó un análisis de categorías, agrupando las respuestas similares en determinadas categorías para proceder a la posterior discusión donde se obtuvieron aspectos significativos en relación con los temas de convivencia generacional.

El Capítulo 5, finalmente detalla el planteamiento de los lineamientos para una saludable convivencia generacional, algunas recomendaciones que ayudarían a mejorar aspectos relacionados con la administración de la empresa y las conclusiones que responden a los objetivos específicos y general.

Capítulo 1

Fundamentación

1.1. Planteamiento del problema

La presencia de empresas familiares en el mundo es de gran importancia para el crecimiento y desarrollo económico, así como en la generación de empleo. El Instituto de la Empresa Familiar (como se citó en González & Olivie, 2018, p.1) constata en sus estudios que este tipo de empresas representan entre el 70 y 95% de todas las entidades comerciales en el mundo; que entre el 70% y el 90% del PBI mundial anual es creado por empresas familiares y generan entre el 50% y el 80% de los puestos de trabajo.

Se estima en la Unión Europea, hay 17 millones de empresas que son familiares y que generan 100 millones de empleos. En Estados Unidos, las empresas familiares estimadas ocupan el 80% del entramado empresarial y general el 50% del empleo privado (Instituto de la Empresa Familiar, 2019).

Algunos datos sobre la presencia de este tipo de empresas en Latinoamérica nos indica también su resaltante importancia en los países donde se encuentran operando, es el caso de Colombia donde según un informe realizado por la Superintendencia de Sociedades (2001):

Colombia reúne el 68% de empresas familiares en Latinoamérica, contribuyendo así con el 65% de empleo y aportando el 20% en las exportaciones. De este modo, solo el 30% de las empresas familiares ceden el mando a la 2da generación, bajo la conducción de los creadores; esto no quiere decir que el 70% restante desaparezca, sino que los fundadores ya no participan de la estructura propietaria. Apenas el 10% suceden a la 3 generación (s/p).

De acuerdo a la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú), para el 2017 en el Perú, el 96,5% de las empresas existentes pertenecían al sector de Micro y

pequeñas (Mypes). De este universo de negocios, conformado por 5,7 millones de empresas cerca del 65.3% eran empresas familiares y dan trabajo a por lo menos 8,13 millones de personas. Además, para Luis Malave, vicepresidente de Investor Relations in Latin América de Carlyle Group, éstas empresas representan el 60% del PBI interno. Estos datos señalan la relevancia de la empresa familiar en el desarrollo económico del Perú y lo importante que resulta por ello asegurar su continuidad; Sin embargo, uno de los principales temas de preocupación con respecto a las empresas familiares es su mortalidad, es decir cierran cuando el negocio pasa a la segunda generación.

Del sondeo realizado a nivel mundial por PWC (2016), denominado “Encuesta de Empresas Familiares 2016”, el 55% de las empresas familiares en Perú que participaron en la encuesta posee un plan de sucesión establecido, aunque solo una de cuatro empresas reconoció que su estrategia está documentada y ha sido bien comunicada. Así la mayoría de las empresas contempla transmitir a los sucesores la propiedad, pero no su manejo. Esto obedece, según Miguel Puga, socio de PwC, a la profesionalización de la misma empresa y, en muchos casos, para evitar que diferencias en la familia afecten sus operaciones.

La empresa Librería Angie EIRL con 10 años de presencia en el mercado de útiles escolares y de oficina en la ciudad de Piura, es un emprendimiento familiar puesto en marcha de manera experimental que ha logrado crecer gracias al esfuerzo de sus fundadores enfocados en trabajar para sacar adelante a su familia.

Librería Angie no es ajena a los problemas comunes por los que suelen atravesar las empresas familiares, en las que interactúan dos sistemas (familiar y empresarial) cada uno con diferentes objetivos; y como en cualquier otro emprendimiento que llegado a cierto nivel de crecimiento atraviesan por dificultades (conflictos de interés, problemas contables y/o financieros, delegación de funciones, falta de planificación futura como un “Plan de sucesión”, etc.) impidiendo continuar con un crecimiento sostenible y duradero en el tiempo.

Se sabe del deseo que tienen los dueños de hacer crecer el negocio y emprender camino hacia otros negocios, además de hacer partícipe de los éxitos a sus hijos y que formen parte activa del mismo. Los problemas, no tan graves aún, identificados durante la experiencia de trabajo en el negocio por parte de uno de los tesisistas, están relacionados a la parte operativa del manejo de actividades y las relaciones entre los miembros de la empresa (incluidos los miembros de la familia que trabajan en el negocio).

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, si estos problemas no son resueltos a tiempo puede verse afectado el entorno familiar y el crecimiento sostenible del negocio, pudiendo suceder, por ejemplo, el desligamiento de los miembros de la segunda generación con el negocio familiar, ello producto de una inadecuada integración a la empresa.

Por ello, surge la necesidad de diseñar unos lineamientos de convivencia generacional para la empresa Librería Angie E.I.R.L, con la finalidad de establecer reglas de convivencia para todos dentro de la organización. De manera que constituya una especie de formación para las generaciones entrantes, transmitiéndoles información esencial para el manejo del negocio, fomentando así la existencia de un proceso de sucesión a futuro.

1.2. Formulación del problema

Diseño de los lineamientos de la convivencia generacional para la empresa Librería Angie E.I.R.L.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar los lineamientos para la convivencia generacional en la empresa Librería Angie E.I.R.L.

1.3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se pretenden lograr con esta investigación son los siguientes:

- Identificar características de una Empresa Familiar en Librería Angie E.I.R.L.
- Describir el balance entre el sistema familiar y sistema empresarial en Librería Angie E.I.R.L.
- Identificar el tipo de Empresa Familiar en estudio.
- Reconocer las trampas en las que puede caer Librería Angie E.I.R.L como Empresa Familiar.

- Diseñar un plan organizado de actividades para los miembros de la segunda generación.
- Esbozar un plan de comunicación de conocimientos (sobre la empresa) hacia la nueva generación.
- Formular un procedimiento para la resolución de conflictos entre los miembros de Librería Angie E.I.R.L.
- Establecer los principales lineamientos para la elaboración de un protocolo para Librería Angie E.I.R.L.
- Proyectar la formalización la estructura de gobierno
- Construir las bases para un plan de sucesión a largo plazo.
- Proponer el establecimiento de un comité de planificación de carrera.

1.4. Justificación de la investigación

Desde el punto de vista práctico, los resultados obtenidos en la presente investigación podrán ser útiles para la empresa Librería Angie, pues gracias al análisis de la información que se obtenga de los cuestionarios a aplicar y las bases teóricas utilizadas, se ofrecerá recomendaciones que servirán de base para mantener la unidad familiar y lograr su crecimiento exitoso, además de una transcendencia en el tiempo, como consecuencia de dar pase a las nuevas generaciones.

Desde el punto de vista teórico, la investigación servirá como apoyo para sustentar futuros estudios relacionados al planteamiento de lineamientos para la convivencia generacional en Empresas Familiares, debido a la disposición de una base teórica que apoyaría conceptualmente a otros investigadores en esta área de conocimiento de la formación y educación de las siguientes generaciones, como parte del periodo en la vida estudiado en este trabajo.

Desde el punto de vista metodológico, se emplearán instrumentos válidos y confiables, los cuales permitirán obtener información referente a la variable antes mencionada, sirviendo como aporte para futuras investigaciones relacionadas al estudio de las trampas en las Empresas Familiares, así como la propuesta de pautas para la convivencia entre los miembros de la familia pertenecientes a distintas generaciones.

1.5. Delimitación de la investigación

La presente investigación se desarrolló en la empresa Librería Angie E.I.R.L, ubicada en la ciudad de Piura. Dicho estudio se ubica en el área temática de la formación y educación de las siguientes generaciones, en una Empresa Familiar, como parte de una convivencia generacional que sienta las bases para un proceso de sucesión. Esta investigación se elaboró en un periodo de tiempo comprendido entre agosto 2017 hasta junio 2018. Se sustenta bajo los postulados teóricos de Gallo (2016), Gómez (2005), Trenviyo Rodríguez (2010)Tápies y Canals (2013), entre otros.





Capítulo 2

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para el presente trabajo se han revisado y analizado distintas investigaciones que guarden cierta similitud con la variable de estudio de manera que sirvan de soporte para los fundamentos teóricos y la metodología a aplicar. A continuación, se presentan las investigaciones seleccionadas en orden cronológico a como se realizaron:

Iniciando con los antecedentes, se encuentra la investigación realizada por Schumacher (2015) en su tesis titulada: “Éxito en la sucesión de empresas familiares: Factores de influencia”. Tuvo como objetivo analizar el proceso de sucesión desde una perspectiva integradora, teniendo en consideración todos los factores que pueden influir en el. De manera que el autor desarrolló la investigación sobre las principales variables que condicionan el éxito en la sucesión de las empresas familiares y cuál es la importancia relativa de cada una de éstas, y, comprobar si las variables y su importancia en el éxito en la sucesión se mantienen con independencia del tipo de empresa familiar analizado. Todo esto partiendo los estudios hechos por Roibal (2006), Trenviyo-Rodriguez (2006), Leone (2005), Haberman y Danes (2007), Burkart (2003), Sharma (2003), Manzano y Ayala (2002), etc.

El estudio realizado fue de tipo descriptiva bajo la modalidad de campo, basada en el método analítico-sintético. Este trabajo tomó como muestra empresas del agronegocio ubicadas en la provincia de Paraná (Brasil) que contaran con más de 10 trabajadores, fueran fundadas hace más de 20 años y hayan pasado recientemente por un proceso de sucesión. El instrumento empleado para la recolección de información fue un cuestionario y administrado a través de entrevistas telefónicas. Los resultados mostraron los factores que tienen mayor influencia en el éxito de la sucesión, y son: el entorno económico, el entorno familiar, y el plan de sucesión. Del estudio se concluyó

que el entorno familiar, escenario donde ocurre la principal acción del proceso de sucesión (esta es la elección del sucesor), fue el segundo factor en importancia, el mismo que estaría ligado a su contribución al mantenimiento de un amplio conjunto de valores y creencias tanto personales como organizativas fuertemente arraigadas. Como tercer factor, en orden de importancia para lograr una sucesión exitosa, se obtuvo el plan de sucesión; este resultado confirmó los trabajos precedentes, empleados como base por el autor, que postulaban el plan de sucesión como punto clave para la armonía de la familia y la continuidad de la empresa en las próximas generaciones. Respecto del entorno económico, factor de mayor importancia en este proceso, se corroboró lo que estudios anteriores afirmaban: cuando el entorno económico es favorable es más fácil preservar la armonía familiar y aumentar el volumen de ventas.

El autor concluyó que, para entender la taxonomía de estas empresas basadas en las creencias sobre la propiedad, la dirección y la transmisión puede ser de utilidad entender su evolución y cómo se desarrolla el proceso de sucesión. Y los factores que influyen en el éxito de este proceso deben ser estudiados desde una perspectiva integradora, el éxito en la sucesión de una empresa de este tipo no puede contemplarse únicamente desde una perspectiva económica, además precisó que el entorno familiar, los órganos de gobierno y de dirección influyen significativamente en la consecución de la sucesión. Finalmente señaló la importancia de profundizar en las características de las empresas familiares y sus diferentes tipos antes de pensar en cualquier estrategia que ponga en marcha el proceso de sucesión.

Además se encuentra el estudio realizado por Lozano (2013) en su tesis titulada: “El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar” tuvo como objetivo general, determinar y analizar los factores de las etapas (que se viven durante el amplio periodo antes de que los descendientes de la Empresa Familiar ingresen a trabajar a tiempo completo) del proceso de socialización, vinculación y pertenencia inicial de los descendientes de empresas familiares; e identificar las relaciones causales entre los factores de las tres etapas del proceso. Por consiguiente, desarrolló la investigación sobre el proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar atendiendo a los postulados de García, López y Saldaña (2012), Longenecker y Schoe (1978), Ward (1994) y Lambrech (2005).

La investigación se llevó a cabo por medio de un estudio empírico abordado en dos partes. Una parte cualitativa, en la que a partir de una muestra de 4 empresas

familiares (que cumplieran con ciertos criterios) se exploraron las características más relevantes de las tres etapas; y una parte cuantitativa que incluyó una muestra de 274 empresas de tipo familiar localizadas en el departamento de Valle del Cauca, Colombia; se analizaron las relaciones causales entre dichas etapas. Para llevar a cabo la investigación se emplearon técnicas psicológicas tales como: las entrevistas semi estructuradas y la observación directa. Y para el estudio cuantitativo se utilizaron procedimientos estadísticos y contrastes mediante el Modelo de Ecuaciones Estructurales, valiéndose de un cuestionario para la recolección de datos.

Los resultados del estudio mostraron que cada una de las tres etapas del proceso está compuesta por varios factores, que conforman un conjunto organizado y que en las relaciones entre éstos destaca principalmente la importancia de factores como el conocimiento, las condiciones contractuales, el modo de vinculación, el momento de vinculación, la realización profesional, la propiedad actual o el potencial, compromiso y la satisfacción. Además, de la investigación se concluyó que la socialización de descendientes influye en su vinculación a la empresa familiar y, a su vez, la vinculación influye en la pertenencia de éstos en el primer trabajo a tiempo completo o pertenencia inicial a la empresa.

Continuando con los antecedentes, se encuentra la investigación realizada por Rossel (2013) titulada: “Plan de sucesión de la mype familiar Salón de Té San Miguel en la ciudad de Trujillo”, tenía como objetivo la implementación de un protocolo familiar en la Mype para una sucesión efectiva, por lo tanto, desarrollo la investigación atendiendo al modelo de Davis y Tagiuri (1982), Amat (2000), Echezárraga (2010) y Rodríguez (2010).

La investigación planteada fue de tipo experimental y descriptivo, se observó y registró. La unidad de estudio fue la empresa familiar Salón de Té San Miguel, donde se realizó un diagnóstico y análisis de la situación Familiar - Empresarial, la información fue recolectada a través de una entrevista de manera directa hacia los dueños, y mostrada como una realidad narrada de la empresa.

El autor concluyó el trabajo recomendando para la empresa familiar la implementación de un sistema conceptual para una adecuada planificación, a fin de lograr una sucesión exitosa; a lo que llamó plan de sucesión efectiva. Agregó además que existían inconvenientes que no facilitarían este hecho, por ejemplo, los dueños no observaban en sus hijos, interés de participar en el negocio, no daban señales de compromiso ni de identificación como los padres lo han venían realizando. Debido a

esta situación se optó por dejar en el cargo, por el momento, a otro miembro de la familia para ayudar en la conducción del negocio. Por otro lado, el interés de los hijos mayores se inclinaba por adquirir conocimientos en otras empresas, para luego regresar a su organización y tomar la batuta del negocio.

Además, se concluyó también, para disminuir la posibilidad de conflictos familiares que puedan afectar el plan de sucesión era necesario incorporar un protocolo familiar y órganos de gobierno: junta de accionistas, consejo de administración, equipo directivo, asamblea familiar, consejo de familia y comités de apoyo.

Seguidamente, Domínguez, Consiglieri, y Allen (2013) en su estudio “Gobernabilidad y Emprendimiento en empresas familiares peruanas”, tuvieron como principal objetivo, una mayor comprensión de los factores que influyen en el espíritu empresarial en las empresas familiares y mayor comprensión de las empresas familiares en Perú. Por lo tanto, se desarrollaron una investigación sobre Gobernabilidad y Emprendimiento en empresas familiares atendiendo a los postulados de Chrisman, Chua, Kellermanns y Chang (2007), Carney (2005), Brockhaus (1994); Kellermanns et al (2008), Salvato (2004).

La investigación fue descriptiva, obteniendo información acerca del nivel de sofisticación en las estructuras de gobierno, calificación de la orientación emprendedora y del desempeño de la organización de las empresas elegidas para el estudio y comparándolas con otras en su industria; además el diseño fue de tipo no experimental transversal debido a que se enfocó en obtener datos en un tiempo determinado. El estudio consideró como población a un grupo de 147 ejecutivos, todos ex alumnos de una prominente escuela de negocios en lima, considerando que los participantes son miembros de una familia de negocio. La técnica de recolección de datos fue una encuesta aplicada vía correo electrónico, la cual fue validada por la universidad con la cual se realizó la investigación por medio de la membresía que mantenían los exestudiantes.

Entre los resultados obtenidos los autores determinaron la existencia de debilidad en la estructura de gobierno, además de una baja orientación emprendedora, añadiendo el bajo fomento para dar pase a la siguiente generación y determinaron que la relación entre el desempeño de las organizaciones en comparación con otras de la misma industria fue de término medio.

Los antecedentes proporcionaron información relevante para la tesis, sirviendo para orientar la estructuración y realización de las bases teóricas, aportando algunos

lineamientos con los cuales se consolidó el método más adecuado para la evaluación de la variable en estudio. Contribuyendo además con los resultados obtenidos en cada uno, a enriquecer el concepto de convivencia generacional, aunque es denominada en estos estudios bajo otros términos como el de “entorno familiar” o “proceso de socialización” pero que sin embargo los autores resaltan su importancia para lograr un proceso de sucesión exitoso.

2.2. Fundamentación teórica

Como fundamento, esta investigación tiene las siguientes bases teóricas que desarrollaran el contenido que permite diseñar los lineamientos para la convivencia generacional. Dentro de este marco, se presenta el cuadro de Operacionalización de la variable, basado este en los autores Gallo (2016), Gómez (2005), Trenviyo Rodríguez (2010) Tápies y Canals (2013), complementando con distintos expertos, que se exponen a continuación en los postulados teóricos.

2.2.1. Empresa Familiar

El concepto de empresa familiar es definido como:

Aquella empresa en la que la familia posee una participación accionarial suficiente para ejercer el control y/o tiene representación suficiente en los órganos de gobierno como para influir en la gestión del día a día. Además, la familia debe haber dado pruebas explícitas de que piensa traspasar la propiedad y los derechos que la ley asocia, así como los valores empresariales, a la siguiente generación (Dominguez, 2012, s/p).

Al respecto de la definición de empresa familiar, Gallo (como se citó en Gómez, 2005) señala:

Es aquella en la que una o más familias poseen más del 50 por ciento de la propiedad de la empresa, existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa y los miembros de la familia consideran que esa empresa va a hacer transferida a las siguientes generaciones (p. 26).

Así mismo, Rodríguez (como se citó en Díaz, 2011, s/p) señala que una buena parte de las empresas familiares pueden sintetizarse como aquellas en que: una familia tenga una participación importante, que normalmente es la mayoría del capital; que en base a dicha participación la familia pueda ejercer el control

de la empresa; que la familia participe en la gestión de la empresa, ocupando normalmente para el supuesto de empresas societarias la totalidad o la mayoría en el Consejo de administración; que exista, por parte de la familia, una voluntad de continuidad en el proyecto familiar, incorporando en la propiedad y/o en la gestión o dirección, a las siguientes generaciones de la familia.

Las ideas expuestas por los tres autores respecto del concepto de Empresa Familiar muestran similitud en cuanto señalan que una familia debe poseer una participación accionarial importante dentro de la empresa, tener la voluntad de querer traspasar la propiedad a las siguientes generaciones y así mismo que haya miembros de la familia ocupando cargos en la empresa, para ser considerada como tal. Sin embargo, cabe señalar una ligera diferencia entre las ideas de los autores, mientras Gallo (como se citó en Gómez, 2005, pág.26) y Domínguez (2012, s/p) mencionan que deben existir miembros de la familia ocupando cargos en los órganos de gobierno, Rodríguez (como se citó en Díaz, 2011, s/p) menciona deben existir miembros trabajando en la dirección de la empresa, esto es en el consejo de administración.

Los investigadores se identifican con los autores Gallo (como se citó en Gómez, 2005, p.26) y Domínguez (2012, s/p) en su definición de Empresa Familiar porque en su mayoría en este tipo de empresas es frecuente encontrar miembros de la familia ocupando cargos no solo de dirección sino también en otros órganos de gobierno.

Atendiendo a las características de este tipo de empresas, señaladas por los autores, se considera importante tenerlas en cuenta para identificar con qué tipo de empresa se está trabajando y en base a esto proponer alternativas de solución a problemas particulares que podrían estar enfrentando.

2.2.1.1. Empresa familiar y familia empresaria

Para Treviño-Rodríguez (como se citó en Rossel, 2013, s/p) una empresa familiar es un emprendedor que conformó una empresa y que involucró a su familia en la misma. Así mismo, una familia empresaria es aquella familia involucrada en el sueño empresarial del emprendedor y que pasa a siguientes generaciones, inclusive diversificando sus rubros, sectores o negocios.

Por su parte Ferré y Solano (2007) al hacer referencia a ambos términos mencionan que en el origen de una empresa familiar se encuentra al fundador o grupo de fundadores (familiares) que detectan una oportunidad de negocio, constituyen una empresa, la hacen crecer y posteriormente ceden la propiedad a sus descendientes. Además, tienen la voluntad de que se perpetúe en el tiempo, bajo la dirección de la familia.

Según los expertos cuando se trata de una familia empresaria se busca que los descendientes no sólo hereden la propiedad y, en muchos casos, la posibilidad de trabajar en la empresa, sino que adquieran las capacidades necesarias para que puedan replicar lo que hicieron los fundadores, es decir, que adquieran las habilidades de emprender en nuevos negocios e integrarlos al patrimonio familiar si lo desean. En este caso, las normas que regulan la relación familia-empresa contemplan una serie de aspectos adicionales que contribuyen a que el grupo empresarial se mantenga a lo largo del tiempo. Asimismo, la estructura de la propiedad debe contemplar este hecho.

Además, el autor Paladino (2016) respecto a estos términos menciona algunas diferencias fundamentales entre ellos:

Si tuviéramos que aunar estas disimilitudes en un concepto que lograra unir la diversidad de diferencias entre ambos términos, diríamos que la familia empresaria decidió trascender y apostó, consecuentemente, a esa trascendencia... Trascenderse a sí misma como familia, entendiéndose dinámicamente, en el devenir generacional. Y así capturar la oportunidad de crecer transgeneracionalmente, incluso abstrayéndose de cómo crea valor, para focalizarse en el *quid* que es ser una familia que emprende y que es capaz de crear valor de diversas maneras (p. 3-4).

Al comparar las ideas anteriormente expuestas, se encuentran similitudes sobre los conceptos de familia empresaria y empresa familiar, en cuanto al primero los tres autores coinciden en señalar que al hablar de empresa familiar no es sino referirse a los primeros esfuerzos del emprendedor por sacar adelante su empresa y que en ese afán por llevarlo a cabo involucra a su familia. Al mismo tiempo, la familia empresaria es definida por los autores como aquella que comparte un mismo anhelo y es el

de perdurar en el tiempo como grupo unido y abriéndose paso a explorar nuevos mercados. No se encuentran diferencias en las definiciones.

Los investigadores fijan postura con las definiciones planteadas por los autores Ferré y Solano (2007), pues abarcan ideas importantes como lo es, la existencia de reglas que regulen la relación de los miembros con la empresa familiar y el deseo dentro de una familia empresaria que los sucesores no solo hereden poder o participación, sino que además adquieran capacidades necesarias de modo que contribuyan a la trascendencia del negocio.

2.2.2. Empresa y familia como sistemas

2.2.2.1. Sistema familiar

Con referencia a este sistema el autor Leach (1999) señala:

Es básicamente emocional con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. Dichos lazos, y en buena medida las conductas en las relaciones familiares están influenciadas por el subconsciente (la necesidad de dominio entre hermanos, de los padres de ser más fuertes que sus hijos, y así sucesivamente). El sistema familiar también suele ser introvertido, se cultivan los altos valores sobre la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además, existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia (p. 50).

Por su parte Castejón y Martínez (2013) determinan que el sistema familiar es aquel en donde:

la familia se encuentra bajo el dominio de una cultura relacional-afectiva y en consecuencia sus valores son, por el contrario: el desarrollo de los aspectos emocionales, las expectativas, los lazos de sangre, las relaciones informales y una cultura familiar que valora a sus miembros por lo que son y no por lo que hacen (p. 46).

Por otra parte, Abiti y Ocejo (como se citó en Goyzueta, 2013) definen al sistemas familiar como:

El que surge naturalmente del hombre, en donde recibe los primeros patrones de socialización. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles desempeñados van de acuerdo al padre o madre, el del hermano o hermana. Al mismo tiempo cada miembro aporta su propio sistema de personalidad, que se armoniza con los roles y la cultura de la familia

Al respecto del sistema familiar se encuentra una similitud dentro las ideas señaladas por dos de los autores; Leach (1999, p. 50) y Castejón y Martínez (2013, p. 46) señalan que este sistema está basado en relaciones emocionales, lazos afectivos y valores que surgen entre los miembros de la familia. Mientras que Abiti y Ocejo (como se citó en Goyzueta, 2013, s/p) enfocan el sistema familiar como base para la socialización, porque es en dónde surgen las normas y valores que crean la cultura propia de la familia. A esto se le agrega los rasgos de personalidad transmitidos por cada miembro.

En relación con las ideas hasta aquí expuestas, los investigadores se identifican con los autores Leach (1999, p. 50) y Castejón y Martínez (2013, p. 46) porque señalan un concepto más completo de sistema familiar, abarcando relaciones emocionales, lazos afectivos y valores que distinguen a cada familia y a la vez influyen en la formación de los miembros de esta.

En cuanto a las definiciones de sistema familiar anteriormente expuestas se puede afirmar que hablar de familia es aludir, a la unión de los lazos y relaciones emocionales de cada uno a los miembros de esta, valorando los rasgos de personalidad para así mantener el equilibrio en la familia.

2.2.2.2. *Sistema empresarial*

Al definir el sistema empresarial se describen también los aspectos formales de la empresa, el ámbito de la cultura organizacional eficiente, los objetivos, los resultados, la lógica racional, las relaciones formales y el trabajo de las personas (Castejón & Martínez, 2013).

Por su parte Domínguez (2017, s/p) define sistema empresarial como aquel “donde funciona la lógica de la “Equidad” y se prioriza los resultados

del negocio, las necesidades de crecimiento de la empresa, y la capacidad de manejar los cambios”.

Según Leach (1999) el sistema empresarial:

se basa en el cumplimiento de las tareas. Está construido entorno de las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida, y en la mayoría de los casos, la conducta esta conscientemente determinada. Además, está orientada al mundo exterior (extrovertido) toda vez que produce bienes y servicios para el mercado, mientras enfatiza el rendimiento y los resultados, - es decir, la competencia y la productividad de sus miembros-, por último, a fin de asegurar su supervivencia, el sistema empresarial promueve el cambio en lugar de minimizarlo (p. 51).

Dentro del estudio se observa que los tres autores exponen ideas similares sobre el sistema empresarial, al señalar que se trata de los aspectos formales propios de toda empresa, las relaciones contractuales con el personal, la cultura organizacional, los resultados del negocio, etc.

Los investigadores se identifican con las ideas expuestas por los tres autores, pues estas señalan de manera concreta el concepto de sistema familiar que se utilizará en el presente trabajo cuando describa la estructura organizacional, la forma de trabajo, las relaciones entre los trabajadores y todo aquello que involucre el devenir de la empresa que será la unidad de análisis del estudio.

2.2.3. Características de las empresas familiares

2.2.3.1. Ventajas de las empresas familiares

La característica saliente que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un “sentido de pertenencia” y un propósito común a toda la fuerza laboral y si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una serie de cualidades concretas y positivas que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva. (Leach, 1999)

El autor enumera estas características a través de un cuadro, que se presenta a continuación:

Cuadro 1: ¿Cuáles son las ventajas de una empresa familiar?

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Conocimiento • Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero • Planeamiento a largo plazo • Una cultura estable • Rapidez en la toma de decisiones • Confiabilidad y orgullo |
|---|

Fuente: Leach (1999, p. 26)

Según Soto (1999, como se citó en Goyzueta , 2013, s/p) las empresas familiares están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que condicionan el rendimiento de su rendimiento, a estas fuerzas positivas las clasifica en las siguientes ventajas:

- **Compromiso.** Para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.
- **Conocimiento.** La mayoría de las empresas poseen un "know-how" particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.
- **Flexibilidad.** "La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados".
- **Planeación a largo plazo.** Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.
- **Confiabilidad y orgullo.** El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si

sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.

- Cultura estable. En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

Mientras, para Gallo (1998, p. 19), las buenas empresas familiares se caracterizan porque alcanzan de manera natural dos fortalezas que son propias de las empresas de este tipo:

La unidad - la voluntad de continuar juntos, de armonizar las preferencias en la elección de objetivos y de coordinar los modos de trabajar para alcanzarlos- al dar como resultado que las personas tienen intereses comunes, desarrollan buena comunicación y reconocen con facilidad la autoridad de quien hace cabeza en la organización, simplifica de manera importante el gobierno de la empresa y la dirección de sus actividades.

El compromiso –la voluntad de dedicación intensa y prolongada, de sacrificio personal y auto exigencia- al representar la entrega a un ideal y la disposición a adaptarse a las futuras circunstancias, se constituye en una de las mejores motivaciones para la consecución de la estrategia, especialmente en la correspondiente al largo plazo.

Al respecto de las ventajas de una Empresa Familiar los tres autores coinciden al señalar el compromiso como aquella característica de este tipo de empresas, resaltando el esfuerzo y la entrega de los miembros de ésta. Sin embargo, es claro notar diferencias en cuanto a la precisión de ventajas señaladas por cada autor. Salazar (2001-2004, p.33) y Soto (1999, s/p) describen además del compromiso, el conocimiento que los padres transmiten a los hijos y la flexibilidad para el establecimiento de las reglas a seguir dentro de la empresa; Gallo (1998, p.19) solo precisa dos como las de mayor importancia, la unidad y el compromiso.

Por consiguiente, los investigadores se identifican con el autor Gallo (1998, p.19) porque las dos ventajas de las Empresas Familiares presentadas por él incorporan algunas otras señaladas por los demás autores. Así sucede,

por ejemplo, la cultura estable y las relaciones de afecto presentes en este tipo de empresas, están descritas dentro de la ventaja de unidad señalada por el autor. El fijar posición con este autor responde al hecho de considerar la Unidad y el Compromiso como la clave para que una Empresa Familiar tenga ventajas con respecto a otro tipo de organizaciones, en donde el esfuerzo de los miembros por entregar su tiempo para conseguir la continuidad de la empresa y la voluntad de mantenerse unidos para lograrlo; son las piezas claves.

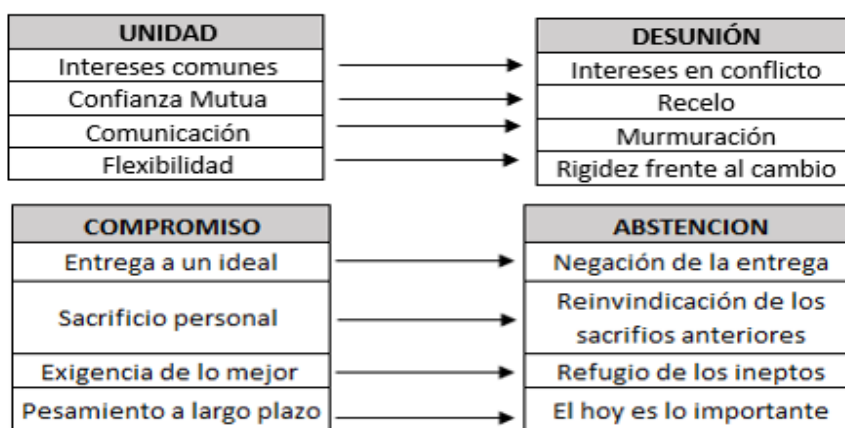
Cabe resaltar que las ventajas propias de una Empresa Familiar son un factor casi determinante en su éxito si se logran potenciar y así también superar las desventajas que derivan también de su naturaleza familiar.

2.3.3.2. *Desventajas de las empresas familiares*

A las fortalezas de una buena empresa familiar, la unidad y el compromiso, existen dos debilidades que le son opuestas. Gallo (1998) afirma:

Sin embargo, estas dos fortalezas tienen el riesgo potencial de transformarse en las dos debilidades que son opuestas y que, a su vez, caracterizan a las “malas” empresas familiares: la desunión y la abstención. Y no hay duda de que tanto la desunión, con su retahíla de intereses en conflicto, divisiones, odios, como la abstención, con las reivindicaciones y urgencias que la acompañan, están entre las razones internas, es decir que no tiene su origen en las evoluciones del entorno, más influyentes en el elevado índice de mortalidad de las empresas familiares (p. 19).

Esto indica que, al no cuidarse estas ventajas competitivas, las principales consecuencias serán obviamente de pasar de un estado óptimo a uno deplorable en el que la desunión y el compromiso no existen, por el contrario, sus opuestos estarán presentes.

Cuadro 2: Desventajas de las empresas familiares

Fuente: Gómez (2005, p. 29)

Según Abouzaid (2018, p. 13 -14) las empresas familiares también muestran algunas debilidades que son especialmente pertinentes a su naturaleza. Algunas de estas debilidades son:

- **Complejidad.** Las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable: la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar estas empresas. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia.
- **Informalidad.** Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa.
- **Falta de Disciplina.** Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del Director General y otros puestos gerenciales clave, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener

ejecutivos externos capaces. El demorar o no tomar en cuenta este tipo de decisiones estratégicas podría llevar al fracaso comercial en cualquier empresa familiar.

Por su parte Leach (1999) menciona que este tipo de empresas están predispuestas a sufrir problemas graves que están ligados a los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales. Y al igual que las ventajas señaladas por el autor, las desventajas también las resume en un cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro 3: Los peligros latentes para las empresas familiares

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Rigidez • Desafíos comerciales <ul style="list-style-type: none"> - Modernización de las técnicas obsoletas - Manejo de las transiciones - Incremento de capital • Sucesión • Conflictos emocionales • Liderazgo y legitimidad |
|--|

Fuente: Leach (1999, p. 33)

Sobre la base de las ideas expuestas se observa que los tres autores, de modo similar, señalan a los conflictos emocionales como índice de una empresa compleja en cuanto, a gobierno y al carácter familiar, retrasando la transición de una generación hacia la siguiente; como desventajas en empresas familiares. Por otro lado, Abouzaid (2018, p. 13 -14) y Leach (1999) señalan a la informalidad y a los conflictos entre valores empresariales y familiares como aquella desventaja que podría afectar el crecimiento futuro de la empresa.

Por su parte, Gallo (1998, p. 19) señala como debilidades de las empresas familiares a las que son opuestas a las fortalezas planteadas anteriormente por él mismo, estas debilidades atacan principalmente cuando hay un retraso en la sucesión provocando conflicto de intereses y falta de

voluntad para entregarse de lleno a la empresa, como consecuencia tanto la unidad como el compromiso se van deteriorando.

Por consiguiente, los investigadores fijan posición con el autor Gallo (1998, p. 19), en su descripción de las desventajas de las Empresas Familiares porque son más afines a las fortalezas descritas anteriormente por el mismo autor y que han podido ser observadas por uno de los investigadores durante su estancia en la empresa que será materia de esta investigación.

Como se observa, pueden llegar a hacer muchas las desventajas que una empresa de tipo familiar puede presentar, además están ligadas precisamente a su naturaleza de ser familiar y pueden o llegan a afectar las operaciones en la empresa, así como la capacidad para hacer frente a los cambios en el mercado, terminando por afectar su continuidad.

2.2.4. Tipos de empresas familiares

Según la relación y dedicación que establezcan los miembros de la familia con la empresa, el autor Tápies (2015, s/p) define los siguientes tipos de empresas familiares:

- La empresa de trabajo familiar, es aquella en la que los propietarios tienen la voluntad de seguir unidos en la propiedad y se promueve que los familiares trabajen en ella, aunque sin coartar la libertad para que elijan su futuro profesional. Por tanto, cualquier miembro de la familia que lo desee puede incorporarse al negocio, sea cual sea su formación, y ocupar cargos de distinto nivel de responsabilidad, desde ser un trabajador más a ser un directivo o participar en los órganos de gobierno. Es conveniente plantearse qué aporta cada miembro de la familia como trabajador.
- En la empresa de dirección familiar, los propietarios también tienen la intención de permanecer unidos en la propiedad, pero a diferencia del caso anterior, se busca que solo los miembros de la familia más capacitados y mejor preparados para la actividad empresarial trabajen en la empresa, ocupando pronto cargos de responsabilidad, ya sea como directivos o como parte del consejo de administración. En este tipo de empresas, los familiares que se incorporan deberían de realizar una aportación diferencial respecto a la que haría un profesional no familiar.

- En la empresa de gobierno familiar, la familia propietaria ha decidido participar únicamente en tareas de gobierno y dejar las tareas de dirección y gestión en manos de profesionales externos al núcleo familiar. Es importante que, tomada la decisión, la familia ejerza su derecho de representación en los órganos de gobierno correspondientes, sin interferir en el trabajo de los directivos ni querer controlar el día a día del negocio.
- La empresa familiar de inversión, es aquella en la que los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones. Como familia, deciden dónde invertir y controlan las inversiones realizadas, pero no participan en la dirección de los negocios en los que han invertido.

Por su parte Gómez (2005, p. 92-95) atendiendo al desempeño de la confianza y la dirección estratégica, profundiza en las siguientes tipologías de empresas familiares:

Empresa Familiar Crítica: Es aquella en donde no existe una dirección estratégica ni una confianza externa ni familiar; su confianza es negativa, así como su dirección estratégica. Usualmente tienen un desempeño económico negativo, siendo muy probable que su desempeño familiar también lo sea. No hay unidad ni compromiso por parte de la familia con la empresa y, al no tener un desempeño económico positivo ni una unidad y compromiso suficiente, genera un ciclo vicioso cada vez más negativo.

Empresa Familiar Astuta: Estas empresas presentan una dirección estratégica positiva bastante fuerte. Usualmente son empresas que se han internacionalizado y que han logrado pasar a la segunda y tercera generación. Sin embargo, su confianza familiar deja mucho que desear, transmitiéndose en la desconfianza hacia externos, dando como resultado una confianza negativa. Estas empresas familiares suelen tener un desempeño económico excelente, pero su desempeño como familia no es igual, generándose conflictos y división de intereses.

Empresa Familiar Ingenua: En esta empresa existe una confianza familiar y en externos, pero no tienen una dirección estratégica adecuada; trabajan con la estrategia implementada hace 30 años, en una economía cerrada. No existe una diferencia marcada entre la estrategia que se desarrollaba hace 30 años y la que se implementa actualmente.

Son empresas que no son rentables, tienen un mal desempeño económico, no se genera valor agregado desde hace muchos años, pero se mantienen porque a sus miembros sólo les interesa que la empresa les aporte el día a día, sin exigir mayor rentabilidad. Las empresas familiares ingenuas no tienen sistemas de control adecuados. A través del tiempo empiezan a tornarse críticas debido a su desorden estratégico y a la falta de confianza de los hijos en las capacidades directivas del padre. Son empresas con una confianza positiva y una dirección estratégica negativa.

Empresa Familiar Ideal: Son realmente las que pueden firmar un Protocolo Familiar, porque tienen una buena confianza familiar y externa y una dirección estratégica adecuada que les permite tener una buena rentabilidad. Tanto su desempeño económico como familiar son positivos.

Por otro lado, Gallo (como se citó en Gómez, 2005, p. 86), dependiendo del tipo de nexo que exista entre empresa y familia señala los siguientes cuatro tipos de Empresas familiares:

- Empresa de trabajo familiar: Los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad y promueven que muchos de los miembros de la familia trabajen en ella.
- Empresa de dirección familiar: Los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad, pero se busca que sólo algunos miembros de la familia, los más capacitados para la actividad de la empresa, trabajen en ella ocupando puestos de responsabilidad (miembros del Consejo de Administración o equipo de alta dirección).
- Empresa familiar de inversión: Los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones en actividades de negocio. Su trabajo en la Empresa familiar consiste principalmente en la adopción de decisiones de inversión y en el control.
- Empresa familiar coyuntural: Los miembros de la familia están unidos como Propietarios más por circunstancias históricas de herencia que por una manifestación positiva de su voluntad de continuar unidos.

Dentro del estudio se observa que los tres autores han establecido un criterio para poder distinguir tipos de Empresas Familiares. Sin embargo, el criterio empleado por Tápies (2015, s/p) y Gallo (como se citó en Gómez, 2005), para

distinguir cuatro tipos de estas empresas, es el nexo que pueda existir entre la empresa y la familia, el mismo que difiere del empleado por Gómez (2005, p. 92-95) quien señala el desempeño de la confianza y la dirección estratégica como la base para identificar los diferentes modelos por él señalados.

Por consiguiente, los autores han fijado posición con Tápies (2015, s/p) y Gallo (como se citó en Gómez, 2005), porque ellos establecen tipos de empresas familiares, atendiendo al nexo que pueda existir entre la familia y la empresa.

Con respecto a los tipos de empresas familiares, los autores antes mencionados establecen criterios para definirlos, pero los más convenientes para los investigadores, es el de relación la empresa y familia, ya que puede ser empleado de manera más práctica para distinguir el tipo de empresa con la que se trabajará en el presente estudio.

2.2.5. Trampas de la empresa familiar

Antes de empezar a mencionar las distintas trampas, señaladas por los autores citados en su momento, en las que suelen caer las empresas familiares, se cree necesario definir el concepto del término “Trampa” dentro del contexto que aquí se estudia, el de las Empresas Familiares y que es definido como:

Las causas más profundas, difíciles de identificar y aceptar por los protagonistas” de las dificultades para el crecimiento y de la elevada mortalidad de la empresa familiar, que están “más en el terreno de querer comprender, de querer cambiar, de pensar que existen otras alternativas y de admitir que tal vez no se tiene razón. Gallo (como se citó en Gallo, 2016, p. 31).

Por su parte, Gómez (como se citó en Portafolio, 2014, s/p) señala que la mayoría de las empresas caen en diez trampas que abarcan tres esferas; empresarial, patrimonial y familiar:

Arrogancia con el éxito: Es considerada “la trampa madre de todas las trampas”. Estos empresarios de la primera generación hacen muy bien su tarea y ellos se han vuelto arrogantes.

Pérdida de valores y principios: No es favorable que una virtud que era muy fuerte en una generación, en la siguiente ya no sea tan importante. Aunque no descarta que también puede pasar lo contrario, y valores que no eran importantes en una generación y en la siguiente sí lo sea.

Sin órganos de control: La misma arrogancia lleva a que las empresas familiares no tengan órganos de gobierno, especialmente en la primera generación.

No saben qué es sucesión: La cuarta trampa es el desconocimiento del verdadero concepto de sucesión, pues las personas comúnmente piensan que lo más importante es determinar quién será el sucesor del presidente. En verdad es más importante el sucesor emocional, el que mantiene a la familia unida, después viene el líder empresarial y el patrimonial.

No tienen estrategias explícitas: La quinta trampa es la ausencia de estrategias explícitas en todos los ámbitos empresariales. Estas estrategias son fundamentales para darle lineamiento y un rumbo determinado a la organización.

Acuerdos sobre casos de riesgo: La sexta trampa es la falta de entendimiento familiar ante situaciones de riesgo. Si los padres no hablan con los hijos sobre cómo se debe actuar ante situaciones críticas como secuestros, extorsión y demás riesgos, los hijos no sabrán cómo ponerse de acuerdo.

Ser dueño no da derechos: La séptima es creer que la propiedad otorga el derecho de dirigir una organización. Eso se traduce en que el fundador crea que puede hacer lo que quiera en la empresa.

No hay estructuras: La octava trampa entre este tipo de compañías es la ausencia de las estructuras organizativas o de organigramas, tanto en la familia como en la propiedad y en la empresa.

Malas prácticas empresariales: Pese a que los salarios deben ser de acuerdo al trabajo prestado, en estas empresas a todos los hijos les pagan lo mismo y con salarios por encima del valor de mercado. Los empresarios también reducen los impuestos con gastos de la familia, ajenos al objeto social de la empresa.

Falta de planes de evaluación: La décima trampa es la ausencia de sistema de evaluación de desempeño, planes de carrera.

Así mismo Nuñez (s/f., s/p) según su experiencia como consultor enumera así las trampas en las empresas familiares:

TRAMPA #1: Empleo seguro para los hijos y su familia

Nosotros queremos que nuestros hijos sí trabajen en la empresa y que agreguen valor, que la hagan crecer con sus talentos y habilidades. He visto empresas heredadas a hijos que han sido mucho más grandes en la segunda generación, gracias a que estos hijos se capacitaron y entrenaron antes de incorporarse.

El problema de esta trampa comienza cuando los padres casi obligan a sus hijos a trabajar en la empresa, aunque a esos hijos no les interese, no les llama la atención o simplemente desean experimentar otras cosas.

Muchos padres incorporan a sus hijos “desempleados” en el puesto que sea, con tal de que no estén en la casa haciendo nada o con sus amigos gastando su dinero. Algunos de esos hijos simplemente, no consiguen empleo, así que la opción más fácil es llegar y pedir un espacio en la empresa.

TRAMPA #2: La empresa cubre los costos fijos de la familia

Le llamo a esto “muerte anunciada”. Muchas empresas familiares quiebran porque las ganancias no alcanzan para financiar el estilo de vida de toda una familia. Inicialmente, la empresa financiaba solo la familia del fundador. Era su esposa, su hipoteca y tres o más hijos. Pero ahora los hijos se casan, vienen los nietos. Algunos de ellos no son financieramente independientes, entonces la empresa tiene que “patrocinar” el presupuesto familiar de dos o tres familiares más. Es más, muchas veces hasta los mismos vehículos de los hijos y los nietos los financia la empresa.

TRAMPA #3: Los niveles de incompetencia

Es muy lamentable, pero los criterios para valorar el rendimiento de los trabajadores en una empresa -si es que existen- no son los mismos que se utilizan para medir el rendimiento de los hijos o familiares muy cercanos.

Es más, las especificaciones, requerimientos y debido proceso que se sigue para reclutar y seleccionar a un funcionario de una empresa, no se utiliza para nombrar a un miembro de la familia.

Mientras que Gallo (como se citó en Gómez, 2005, p. 37-58), señala como las trampas en las empresas familiares a:

Primera trampa: Confundir el derecho de propiedad con la dirección y/o gobierno

Ser propietario no garantiza ser un buen líder ni tener las capacidades de dirección adecuadas a las nuevas situaciones de la empresa. Por lo tanto, hemos de formar a nuestros hijos para que sean buenos propietarios, directivos y/o ejecutivos según el caso.

Segunda trampa: Confundir los flujos económicos en la empresa familiar

Por lo general se manifiesta cuando la empresa familiar no cumple con las reglas del mercado para generar y repartir adecuadamente el valor económico agregado (VEA).

Tercera trampa: Confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales

Los lazos de afecto son propios de la familia y los lazos contractuales son propios de la empresa. La trampa en la que caen muchas empresas es creer que los aspectos o características de estas dos instituciones pueden superponerse unos a otros o, peor aún, ser reemplazados unos por otros en la labor diaria de una empresa familiar.

Cuarta trampa: Retrasar innecesariamente la sucesión

En la mayoría de las empresas familiares, no se forma a los hijos para asumir la sucesión, pues el fundador no lo considera necesario, ya que, según su criterio, él siempre estará en condiciones de dirigir la empresa hasta sus últimos días. Entre las razones para esto, es el temor a la muerte, la renuncia a ceder el control y el poder, la pérdida de la identidad, el temor de quedarse sin patrimonio, entre otras.

Quinta trampa: Confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección

El nacimiento de las empresas familiares como empresas de propiedad de una o de muy pocas personas, su desarrollo a lo largo de muchos años, sin casi ningún cambio en la estructura de la propiedad ni en la estructura de responsabilidades ni, por tanto, en la dirección de las actividades, conduce a que, con frecuencia, no establezcan o separen, en términos operativos y de manera suficiente, los órganos de gobierno de los de dirección y mezclen sus tareas concentrándolo todo en <<uno>>.

Sexta trampa: Creerse inmune a las cinco trampas anteriores

Cuando los empresarios familiares han alcanzado prestigio, es difícil para ellos reconocer que han caído en alguna de las trampas en su empresa y, se les ha pasado, prefieren ocultarlo. De este modo, retrasan la posibilidad de pedir ayuda, con lo que ésta llega demasiado tarde en muchas ocasiones.

Sobre la base de las ideas expuestas se observa a los tres autores coincidiendo al señalar, que la empresa de tipo familiar se confunde en el significado de Sucesión, omitiendo etapas importantes en este proceso y vinculando mucho a los lazos afectivos de los miembros de la familia en la empresa, o muchas veces, hasta se niega a ceder el paso a la siguiente generación porque quién dirige ahora cree poder dirigir la empresa hasta sus últimos días.

Por otro lado, Gallo (como se citó en Gómez, 2005, p. 37-58) y Nuñez (s/f, s/p) recalcan la importancia de la formación de los futuros sucesores, atendiendo al peligro que corren las empresas por el afán que poseen los padres por incorporar a los hijos a ésta. Mientras que Gómez (como se citó en Portafolio, 2014, s/p) señala la importancia de vencer la trampa de la ausencia de estrategias explícitas en todos los ámbitos empresariales, para darle lineamiento y un rumbo determinado a la organización.

Por consiguiente, los investigadores fijan posición con el autor Gallo (como se citó en Gómez, 2005, p. 37-58) en su descripción de las trampas en las empresas familiares porque sintetiza los aspectos más importantes que suelen poner en riesgo la continuidad de una empresa de este tipo, siendo también afín a la realidad de la empresa sobre la que se basará la investigación.

La importancia de los errores en que suelen caer las empresas de tipo familiar radica en que, si no son reconocidos y/o corregidos a tiempo, pueden generar futuras situaciones muy difíciles de manejar que le costaría a la empresa su continuidad y probablemente también la rotura de relaciones familiares.

2.2.6. Sucesión Familiar

El autor Gallo (2016, p. 42) define a la sucesión así:

... un proceso que abarca múltiples objetivos y actividades en áreas de la empresa y en temas de la familia como, por ejemplo, la formación de sucesores, el desarrollo del equipo directivo, la preparación de accionistas y de órganos de gobierno, el desarrollo de las relaciones entre los miembros de la familia y los directivos, la fiscalidad de la transmisión, entre otros.

A este respecto, Araya (2012, p. 30) define sucesión como el “proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman”.

Por su parte, Guijoan & Josep (2000, p. 5) definen el proceso de sucesión como:

aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la

sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia.

Del análisis de las ideas anteriormente expuestas se reconoce cierta similitud respecto al concepto de sucesión, detallándolo como un proceso o un conjunto de acciones por las cuales el sucedido abre paso a los nuevos sucesores. Sin embargo, cada autor propone un enfoque distinto de los otros dos, Gallo (2016, p. 42) denota un proceso involucrado en tareas en áreas y en temas de familia, Araya (2012, p. 30) hace mención solo a los roles y tareas del sucesor y predecesor, cruzados en cierto momento; finalmente Guijoan & Josep (2000, p. 5) señalan el papel del futuro sucedido bajo el control de la sucesión.

Los investigadores fijan posición con el autor Gallo (2016, p. 42) en su definición de Sucesión porque abarca temas de importancia para tener en cuenta durante este proceso como lo son la formación de los sucesores, el desarrollo de las relaciones entre los miembros de la familia y los directivos y la fiscalidad de la transmisión. Es decir que maneja un concepto más completo y señala aspectos que se consideran relevantes dentro de la investigación.

Como complemento, la sucesión no solo debe basarse en sustituir a una persona por otra, sino que deben estudiarse las áreas involucradas en este proceso, a nivel de empresa y de familia; dándole la importancia debida al papel que cumple el futuro sucedido para el logro de una sucesión exitosa.

2.2.6.1. Convivencia generacional como base para la sucesión

El autor Gallo (2016) al referirse a la convivencia generacional explica “se trata de un periodo de tiempo de vida de este tipo de empresas” (pág. 18) y define en primer lugar el término “Convivir” para complementar luego su definición señalando características de este periodo:

Convivir es “vivir en compañía de otros” y “las relaciones interindividuales son la convivencia”. En el período de convivencia generacional estos otros con los que se mantienen relaciones son, de una manera particular, los miembros de una familia “extendida” que persigue el proyecto de dar continuidad a su empresa familiar.

El autor explica que, el periodo de convivencia generacional, un periodo de larga duración, en este no solo se producen la salida de miembros antiguos sino también el ingreso de nuevos integrantes con diferentes vínculos a la familia y posiciones algunas veces contrarias a las presentes. Lo cual conlleva a situaciones en las que ese proyecto anteriormente mencionado no sea tan conocido ni tampoco tan querido por todos; en estas situaciones la unidad tiende a debilitarse y resultará necesario reconstruirla para que la familia extendida y su empresa familiar tengan una continuidad exitosa.

Según la autora Cialdella (s/f) la convivencia:

...suele requerir componentes de “conservación” y “renovación” al mismo tiempo. Permite reconocer, mantener y actualizar los valores, el sentido de legado, la esencia empresaria. Y demanda enfrentar las resistencias a incorporar nuevas formas y prácticas, que pueden motivar a las nuevas generaciones, y en muchos casos dar nuevas respuestas a necesidades de la empresa y/o de la red de valor (s/p).

Mientras que para el autor Sanz (2015) la convivencia generacional:

Conlleva encontrar puntos de entendimiento entre unos y otros de manera que los jóvenes o nuevas generaciones que se incorporan sientan que "son empresa" esto es que, sus opiniones, puntos de vista son tenidos en cuenta y escuchados, sienten que aportan que suma (s/p).

Sobre las bases de las ideas expuestas por los tres autores, se encuentra similitud entre ellos al definir la convivencia generacional como el periodo que involucra el entendimiento de la antigua y la nueva generación, el clima familiar saludable y la incorporación de nuevas prácticas que respondan a las nuevas necesidades presentes a nivel familiar y empresarial.

De las ideas expuestas por los tres autores, los investigadores se han identificado con Gallo (2016) al definir convivencia generacional involucra un aspecto, considerado relevante por los tesisistas, la unidad. Además de mencionar un proyecto en el que todos los miembros se sienten involucrados, el cual se pone en peligro si por situaciones propias de la convivencia entre ambas generaciones, no se comunica de manera efectiva,

por tanto, no es conocido y tampoco querido, por los hijos, con la misma pasión que sienten los fundadores.

Con respecto a la definición de convivencia generacional, se ha de recalcar como punto fundamental, la primacía del clima familiar saludable, es decir la integración familiar durante este periodo. De tal forma que se pueda respaldar el cambio que significa el ingreso de la nueva generación, pero sin perder la esencia y desmerecer el éxito de la anterior generación, para no ocasionar enfrentamientos o disputas entre ellas.

2.2.7. Gobierno de la empresa y de la familia

2.2.7.1. Órganos de gobierno y familia

Los órganos de gobierno son estructuras que se constituyen en una empresa familiar para mantener la armonía familiar y empresarial.

Para Domínguez (2013, s/p) la estructura de gobierno para empresas familiares suele estar conformado por:

- 1. Gobierno Corporativo:** es el sistema que controla y dirige la empresa, formado por las relaciones entre los accionistas, órganos de administración y dirección ejecutiva. Los principales son:
 - a. Junta General de Accionistas: promueve la participación de los accionistas en la sociedad, deben apoyar también la participación de los socios familiares minoritarios y la de aquellos que no pertenecen a la familia.
 - b. Directorio o el órgano administrativo equivalente: controla la gestión del equipo directivo, orienta la estrategia, sirve de enlace entre los accionistas y el consejo de familia.
- 2. Gobierno Familiar:** es el sistema que busca garantizar a largo plazo la preservación del patrimonio familiar, formado por las relaciones entre los miembros de la familia que tiene el control ya sea político, de la gestión u otro mecanismo de la empresa familiar. Tiene la responsabilidad de diseñar una adecuada planificación patrimonial, preservar los valores y la cultura familiar emprendedora, evitar o solucionar conflictos familiares. Lo ideal es que a medida que va creciendo el negocio se adopten mecanismos más formales (por ejemplo, el protocolo).

- a. Asamblea Familiar: tiene como misión fomentar la unión y compromiso entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal (anual), que sirve como foro de comunicación entre la familia y la empresa.
- b. Consejo de Familia: es el vínculo entre la familia, el Directorio y la Dirección de la empresa. Organiza actividades de la familia como la Asamblea Familiar, actúa como mediador de conflictos.

Según Bosh (2010, s/p) el gobierno es un proceso dinámico que elige y organiza la participación de los miembros de la familia en los diferentes órganos. El enfoque es a tres niveles:

A. Propiedad

En este apartado existen la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración del Holding Familiar si existe.

Junta General o Asamblea de Accionistas: Es el foro de encuentro de todos los accionistas donde se les rinde cuentas y conocen las estrategias empresariales y la situación patrimonial.

Consejo de Administración de la Holding (grupo empresarial): Se constituye para supervisar la gestión del patrimonio de la familia y supervisar cuatro parámetros económicos fundamentales: Índice crecimiento deseado, Rendimiento del capital, Nivel de riesgo y Liquidez.

B. Empresa

Consejo de Administración: Elabora la estrategia empresarial de acuerdo con los criterios que defina el holding y la familia. Responsable de la selección y evaluación del CEO y de los máximos ejecutivos sean o no miembros de la familia, debe integrar a miembros de la familia, consejeros independientes, asesores y directivos (con voz y sin voto)

Comité de capacitación y planificación de carrera: Elabora criterios de entrada a la empresa y supervisa la involucración de familiares en puestos de gestión y gobierno. Supervisa el desarrollo profesional de los miembros de la familia y planifica su formación.

C. Familia

El Consejo de familia: Es un grupo de trabajo entre 5 y 9 socios (actuales y descendientes) para gestionar las actividades relacionadas con

la continuidad de los valores familiares, identidad, educación y socialización de la familia.

Asamblea familiar: Es el foro abierto a todos los miembros de la familia (consanguínea y política) para conocer la empresa e informarse, así como dialogar sobre los distintos puntos de vista que afectan a las relaciones familiares dentro y fuera de la empresa.

La Oficina Familiar: Es un centro de servicios para los accionistas y familiares que incluye: Aspectos fiscales individuales y familiares, servicios de seguros e inmobiliarios, asesoría legal, gestión de inversiones, financiación de proyectos personales y familiares, eventos familiares, seguridad, etc.

La Fundación Familiar: Canaliza las actividades filantrópicas y de responsabilidad social de los accionistas y de la familia.

La autora Trenviyo (2010) considera como indispensables para la mejora continua de buen gobierno corporativo a los siguientes órganos de gobernanza corporativa y familiar:

Órganos de Gobernanza Corporativa

Asamblea de Accionistas. A través de este órgano los socios obtienen información relativa a la empresa familiar, lo cual les permite no solo enterarse de lo que pasa en ella, sino deliberar y decidir sobre los asuntos referentes al gobierno del negocio.

El consejo de Administración. Encargado de aconsejar a los propietarios sobre cómo gobernar la empresa familiar, administrar la toma de decisiones estratégicas, así como los riesgos empresariales y profesionalizar los mecanismos de participación y crear comités específicos para tratar temas relevantes a la gestión empresarial.

Órganos de Gobernanza Familiar

Asamblea Familiar. Se encarga de promover la unidad y el compromiso de la familia empresaria, su función principal es promover el conocimiento del negocio por parte de todos los miembros de la familia.

Consejo de Familia. Dentro de este órgano se defienden los derechos de todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa, resolviendo cualquier tipo de problemática que se suscite en la relación negocio-familia.

Comités de Apoyo. Compuestos por miembros de la familia o por profesionales externos. Su misión es plantear o sugerir soluciones a retos específicos que la familia ha detectado.

Al respecto de la definición de los órganos de gobierno en las empresas familiares, existe una similitud entre los autores, Domínguez (2013, s/p) y Trenviyo (2010) al dividir a los órganos de gobernanza entre los dos de los sistemas presentes en este tipo de empresas, como los son la empresa y la familia, en cambio Bosch (2007, s/p), resalta otro de los sistemas presentes en estas empresas, la propiedad.

Partiendo de las definiciones anteriores, los investigadores se han identificado con Bosh (2007/ s/p), porque busca la relación de las tres variables en la empresa familiar, como son la familia, la empresa y la propiedad, distinguiendo para cada uno de ellos sus órganos de gobierno.

Cabe resaltar, que, para un buen manejo de la empresa familiar, es indispensable, que exista definido los órganos de gobierno, ya que ayudara a tener una estructura más organizada, delegación correcta de funciones y a un mayor control.

2.2.8. Protocolo familiar

Fuentes (como se citó en Tomas, Hernandez, & Barriuso, 2012) conceptualiza al protocolo familiar como el “marco familiar- formado por todos los integrantes de la familia- por el que se regulan las relaciones entre la familia y la empresa con la finalidad de consolidar la continuidad de la familia al largo de sucesivas generaciones” (p. 141).

Para Gómez (2005) el protocolo es:

un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa, es decir, para generar ese pensamiento estratégico continuo, generar las normas de trabajo de la organización y al mismo tiempo consolidar las ventajas competitivas de la empresa familiar: la unidad, el compromiso y la confianza. En este documento, la familia establece acuerdos de carácter moral, no necesariamente de carácter legal, que pueden ir adjuntos a los estatutos de la empresa y, aunque el documento final es importante, más aún lo es el proceso de construcción que le siga para alcanzar esos acuerdos y compromisos (pág. 205).

A su vez, Tápies y Ceja (2011) señalan que el protocolo familiar es: solamente una parte de un acuerdo mucho más amplio. El protocolo familiar forma parte de un acuerdo familiar que busca la continuidad y el éxito de la empresa familiar, y por ello, no solamente es un documento escrito, sino un proceso basado en la comunicación que permite el avance de las empresas familiares y la mejora de las personas que las componen. Se trata de un proceso permanente, que empieza y no tiene fin. Apoyándose en los foros adecuados que se ponen en marcha, la familia empresaria avanza y construye su futuro (pág. 2).

Sobre la base de las ideas expuestas, respecto del concepto de Protocolo Familiar, se observa que los tres autores coinciden al señalar la importancia de este acuerdo para enfrentar el futuro, velando por su continuidad. El autor Gómez (2005, p.205) señala el carácter moral de este acuerdo pues refleja el compromiso compartido por los miembros de la familia; mientras que, los autores Tápies y Ceja (2011, p. 2) resaltan la importancia de la comunicación, así como el carácter de permanente que posee este proceso.

Los investigadores se identifican con el concepto de Protocolo señalado por el autor Gómez (2005, p. 205) porque señala la idea de profesionalizar la empresa para obtener un pensamiento estratégico y consolidar las ventajas competitivas, que está más aunado a lo que se desea lograr con esta investigación.

Así mismo, cabe señalar nuevamente la importancia de firmar un acuerdo de este tipo como lo es el Protocolo Familiar, pues manifiesta en cierta medida el grado de compromiso de los miembros de la familia para con la continuidad de la empresa.

2.3. Operacionalización de la variable

Cuadro 4: Operacionalización de la variable

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	
Identificar características de una Empresa Familiar en librería Angie E.I.R.L.	Convivencia Generacional	Características de las Empresas Familiares	Ventajas y Desventajas de una Empresa Familiar	Unidad - Desunión	
				Compromiso - Abstención	
Describir el balance entre el sistema familiar y sistema empresarial en Librería Angie E.I.R. L		Balance entre el sistema familiar y sistema empresarial	Sistema Empresarial y Sistema Familiar	Necesidades de la familia Vs Necesidades del Negocio	
				Aspectos Emocionales Vs Resultados del Negocio	
				Resistencia al cambio Vs Tendencia al cambio	
Identificar el tipo de empresa familiar de Librería Angie E.I.R.L.		Tipo de Empresa Familiar	de	Empresa de trabajo familiar	Existe la voluntad de los propietarios de seguir unidos en la propiedad y se promueve que los familiares trabajen en ella, aunque sin coartar la libertad para que elijan su futuro profesional.
				Empresa de dirección familiar	Se busca que solo los miembros de la familia más capacitados y mejor preparados para la actividad empresarial trabajen en la empresa.
				Empresa familiar de inversión	El trabajo de los miembros en la Empresa familiar consiste principalmente en la adopción de decisiones de inversión y en el control.
Reconocer las trampas en las que puede caer Librería Angie E.I.R.L como Empresa Familiar		Trampas en las Empresas Familiares			Confundir el derecho de propiedad con la dirección y/o gobierno
					Confundir los flujos económicos en la empresa familiar
	Confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales				
	Retrasar innecesariamente la sucesión				
	Confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección				
	Creerse inmune a las cinco trampas anteriores				

Fuente: Los investigadores (2018)



Capítulo 3

Marco metodológico

3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo, responde a un proyecto factible que se desarrollará en 2 fases, la primera de ellas denominada diagnóstico del trabajo que es de tipo descriptivo y de campo. En este sentido, la investigación descriptiva es definida por Chávez (2007) como aquella que “se orienta a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección. Describe lo que se mide sin realizar inferencias ni verificar hipótesis” (p.135). Mientras que el Arias (2006, pág. 24) define este tipo de investigación como aquella que consiste “en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

De acuerdo con lo antes expuesto, el trabajo es descriptivo al pretender obtener información sobre la situación actual de la convivencia en la empresa Librería Angie E.I.R.L.

Adicionalmente este trabajo corresponde a una investigación de campo que, según Ramírez (1998, citado por Palella y Martins, 2006, pág. 97) consiste en la recolección de datos “directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables... El investigador no manipula las variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho”. Vinculado al concepto Arias (2006) señala que la investigación de campo es:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación de experimental. (p.31)

Atendiendo a lo expuesto, el proyecto es de campo, al recolectar la información directamente de los miembros que forman parte de la empresa, sin alterar ninguna variable, para realizar una investigación objetiva. Siguiendo el orden de ideas, el proyecto en su segunda fase denominada propuesta es de tipo documental, que de acuerdo con el criterio de Chávez (2007) es:

Aquella que se realiza sobre la base de documentos o revisión bibliográfica. En esta categoría se incluyen, entre otros, los diseños de modelos o propuestas. Estas investigaciones se efectúan en función de documentos escritos: numéricos o estadísticos, cartográficos, imagen y sonido, memorias, anuarios, archivos oficiales, privados, y prensa, entre otros. (p.137)

Así mismo Arias (2006) define la investigación documental como:

un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p.27).

Según las ideas expuestas, el trabajo es una investigación de tipo documental debido a que se ha recopilado datos secundarios acerca del tema de convivencia generacional, para ampliar los conocimientos, y como consecuencia, recomendar algunas pautas para lograr la unidad familiar y el éxito en los negocios.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental que de acuerdo con Arias (2006) es cuando no se manipulan las condiciones en las que se realiza el estudio, de manera similar los autores Palella y Martins (2006) lo definen como aquella que se realiza “sin manipular en forma deliberada ninguna variable... se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas”. (p.96)

Según lo anteriormente expuesto, el proyecto es una investigación de tipo no experimental pues se recopiló información de la empresa Librería Angie E.I.R.L tal y como se presentó sin realizar ningún tipo de manipulación intencional.

Al mismo tiempo esta investigación es de tipo transversal que de acuerdo con Palella y Martins (2006, p.104) “es el nivel de investigación que se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. Su finalidad es la de describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas”.

De manera similar Chávez (2007) al definir el concepto transversal hace referencia al “Estudio que mide una vez la variable. Se miden los criterios de uno o más grupos de unidades en un momento dado, sin pretender evaluar la evolución de esas unidades” (p. 134).

De acuerdo con las anteriores consideraciones, el diseño de la investigación es de tipo transversal ya que se obtuvo información sobre la empresa Librería Angie E.I.R.L. en un momento dado a través de algunas variables que caracterizan pertenecientes a factores de la convivencia generacional.

3.3. Población

Para Palella y Martins (2006) la población es “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones... conjunto finito e infinito de elementos persona o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible” (p.115), mientras que para el autor Tresierra (2010) es “ el conjunto de elementos relacionados entre sí, que poseen una o más variables comunes, las que deben ser precisadas en el tiempo y en el espacio, para que la definición resulte inequívoca” (p.106).

Atendiendo al concepto antes señalado, y complementando con las indicaciones para aplicación del instrumento a emplear según Gómez (2005, p.62), la población para la presente investigación la integrarán 4 miembros de la familia propietaria de la empresa que trabajan en la empresa y/o ejerzan algún tipo de dirección y/o influencia en su manejo.

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Para Tamayo (2009) la observación hace referencia a “la percepción visual y se emplea para indicar todas las formas de percepción utilizadas para el registro de respuestas tal como se presentan a nuestros sentidos” (p. 187), así mismo Palella y Martins (2006) definen que la observación “consiste en estar a la expectativa frente al fenómeno, del cual se toma y se registra información para su posterior análisis. En ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos” (p.126).

En la presente investigación se emplea como técnica de investigación la observación con carácter científico porque se tiene claramente definida la intencionalidad de esta, permitiendo con desarrollar la variable de estudio.

Dentro de las técnicas de observación, se consideró la obtención de información a través de la aplicación de entrevistas que Arias (2006) define como “una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p.73). De manera similar, Palella y Martins (2006) definen que la entrevista es “una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador “investigador” y el entrevistado; la intención es obtener información que posea este último” (p.130)

Así mismo se empleará, como técnica de observación, encuestas que Palella y Martins (2006) “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador... se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima responden” (p.134), para Tresierra (2010) es aquella que “recoge información sobre aspectos muy específicos, basado en una interacción directa o indirecta entre el investigador y el encuestado” (p. 117).

Ambas técnicas fueron dirigidas a los miembros de la familia dueña de la empresa, materia de estudio en esta investigación; se consideró aplicar estas dos técnicas como recomendación del asesor de la tesis para obtener mayor información sobre la variable en estudio.

3.4.1. Instrumento de recolección de datos

Como instrumento se empleó el cuestionario que según Arias (2006) es “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69), así para Palella y Martins (2006) “es un instrumento... fácil de usar, popular y con resultados directos” (p. 143).

En este sentido, los investigadores emplearon dos cuestionarios como instrumentos de recolección de información, los cuales han sido proporcionados por una asesora especialista en el tema de empresas familiares y que han sido empleados en varias asesorías en estas empresas de este tipo.

El primer cuestionario responde a una autoevaluación, diseñada por el investigador Gonzalo Gómez Betancourt con base en el modelo de Trampas

Familiares creado por el profesor español Miguel Ángel Gallo, con el fin proporcionar las herramientas necesarias para que el empresario reflexione sobre la presencia de alguna de las trampas familiares u otro tipo de amenazas en su empresa y orientarlo en el autodiagnóstico de ésta.

En esta autoevaluación, se ha establecido algunas afirmaciones relacionadas con cada una de las “Trampas”, por ejemplo, para la segunda trampa “confundir los flujos económicos en la empresa familiar” se utilizaron las siguientes frases:

- En la empresa se ha establecido un porcentaje de dividendos acordado con la asamblea general de accionistas/junta general de accionistas sobre los beneficios retenidos al final del año. Esta frase está relacionada directamente con el flujo económico “Rendimiento e inversión del capital de la empresa”.
- Se remunera el trabajo de los miembros familiares sobre el valor del mercado. Responde esta frase al flujo económico “Remuneración a los miembros y directivos de la empresa.
- La declaración de los beneficios es limpia y honesta. Corresponde al flujo económico “Relación Estado-empresa”.

Estas frases han sido colocadas a los extremos de la tabla de evaluación, de manera que al lado izquierdo aparece las frases que afirman que el empresario realiza acciones de manera correcta y al lado derecho se presentan las acciones incorrectas de manera implícita.

Atendiendo a las instrucciones de aplicación mencionadas por el autor, se aplicó la autoevaluación a 4 de los miembros de la familia dueña de la empresa en estudio, los dos actuales directivos (fundador y esposa) y a las dos mayores hijas quienes vienen realizando tareas de apoyo en el negocio. Las autoevaluaciones se realizaron de manera individual y la forma en que se aplicaron se explica a continuación:

La autoevaluación (ver Anexo B) consta de un cuadro con 4 columnas, las columnas de los extremos (A y B) aparecen frases que deben ser leídas con detenimiento.

- Los números 1 y 2 corresponden a la columna A en la que el número 1 equivale a *muy de acuerdo* y el número 2 equivale a *de acuerdo*.

- El número 3 es la opción que señala que no se identifica ni con la columna A ni con la columna B.
- Los números 4 y 5 corresponden a la columna B, en la que el número 4 equivale a *de acuerdo* y el número 5 equivale a *muy de acuerdo*.
- Por ejemplo, si se encuentra de acuerdo con la frase de la columna A, deberá colocar una X en la casilla número 1.
- Si en la segunda fila se encuentra muy de acuerdo con la frase de la columna B, se deberá marcar una X en la casilla número 5.
- Si en la tercera fila, no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con la frase de la columna A ni con la frase de la columna B, deberá marcarse una X en la casilla con el número 3, y así de forma similar para las demás frases.

Después de completar el cuestionario, se deben contar las equis (x) que se han obtenido por cada columna y se multiplica ese número por el número de columna que le corresponde a cada columna: la columna 1 o 2 o 3 o 4 o 5. Se deben sumar cada equis (x) dependiendo del valor de la casilla en la que quedó ubicada. Observe el siguiente ejemplo en el que se muestra el total de equis (x) obtenido por columna y es multiplicado como se indica en las instrucciones:

Cuadro 5: Puntuación total de la autoevaluación

A	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	B
Explicación de la suma de la puntuación por casilla	2 equis por el n°1 =2	1 equis por el n°2 =2	1 equis por el n°3 =3	1 equis por el n°4 =4	2 equis por el n°5 =10	Puntuación total 2+2+3+4+10 =21

Fuente: Gómez-Betancourt (2005, p. 65)

En este caso se tiene una puntuación total de 21, contando con este puntaje el paso a seguir es colocarlo en la casilla puntuación total de la trampa que se esté evaluando para conocer en qué posición se encuentra la empresa familiar frente a la trampa. Siguiendo con el ejemplo anterior se presenta la casilla puntuación total

correspondiente a la tercera trampa: Confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales.

Cuadro 6: Puntuación total de la tercera trampa

Puntuación tercera trampa familiar	Puntuación total
Entre 7 y 20 puntos	La posición de su empresa familiar es favorable.
Entre 21 y 27 puntos	Su empresa puede estar en peligro de caer en la tercera trampa familiar.
Entre 28 y 35 puntos	Su empresa ha confundido los lazos familiares con los lazos contractuales.

Fuente: Gómez-Betancourt (2005, p. 65)

El segundo cuestionario responde a una entrevista estructurada que Arias (2006) define como “aquella que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado” (p. 73), de la misma manera, Palella y Martins (2006) las definen como “aquellas que predeterminan en una mayor medida las respuestas, que fijan de antemano sus elementos con más rigidez” (p.134).

Este cuestionario (ver Anexo A), cuenta con preguntas que han sido agrupadas según las dimensiones a estudiar. Es importante señalar que antes de la aplicación del cuestionario se realizaron algunas modificaciones (se agregaron preguntas asociadas a los temas “estructura familiar” y “estructura empresarial”) por ser necesario obtener información sobre temas también relacionados al análisis de la variable que es materia de investigación.

Este instrumento también será aplicado a los 4 miembros elegidos para la evaluación, y luego de haber administrado el primer cuestionario correspondiente a las trampas en las empresas familiares.

3.4.2. Validez

Atendiendo al concepto de validez, Palella y Martins (2006) lo definen como “la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p. 172), a este respecto, Arias (2006) menciona que “la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación” (p. 79).

La investigación tendrá una validez de contenido que según Palella y Martins (2006) es el “método que trata de determinar hasta dónde los ítemes de un instrumento son representativos (grado de representatividad) del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir” (p. 172), de igual modo Salkind (1999) la define como “el grado en el que una prueba representa el universo de reactivos del cual se extrajo y es útil sobre todo para evaluar la utilidad de las pruebas de aprovechamiento o pruebas que muestrean un área de conocimiento en particular” (p.127).

Los instrumentos utilizados por la presente investigación son de carácter válido porque se pretende a través de éstos dar respuesta a las cuestiones importantes para la tesis, por ello fueron expuestos a un experto de contenido perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, quien lo revisó y argumentó que al ser instrumentos empleados ya en consultorías se considera válido. Asimismo, se corrigieron las observaciones brindadas por el experto y se elaboró los modelos definitivos a emplear.

3.5. Técnicas de análisis de datos

Sobre este punto cabe señalar que se empleará la técnica análisis de contenido la cual Berelson (1952, citado por López, 2002, p.173), define como “una técnica de investigación que pretende ser objetiva, sistemática y cuantitativa en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación”, así mismo Krippendorff (1990, como se citó en Tinto, 2013, p. 140) precisa ésta como “la técnica de investigación cuyo objetivo descansa en estudiar de manera rigurosa y sistemática la naturaleza de los diferentes mensajes que se intercambian en los actos de comunicación que realizamos”.

Según lo expuesto anteriormente, para el análisis de contenido se emplearán tablas de puntuación para asignar valores a las respuestas y concluir si la posición de la empresa resulta favorable frente a las trampas o corre el riesgo de caer en ellas. Para el cuestionario de preguntas abiertas se realizará un análisis de categorías, agrupando las respuestas similares en determinadas categorías para una posterior conclusión de los temas a investigar.

Capítulo 4

Diagnóstico y análisis de la empresa con la metodología planteada

4.1. Historia

Como todo emprendedor en búsqueda de superación económica, Eugenio Córdova, inicia su sueño trabajando como ambulante, ahorrando todo lo posible para poder adquirir un puesto de mercado en la ciudad de Piura. Es así como después de tres años de esfuerzo, este emprendedor logra asirse uno de los primeros puestos de mercado, el cual convirtió en una tienda de artículos de pasamanería.

Luego de unos años conoció a Olinda Flores, quien se convertiría en su esposa y madre de sus hijos, pero no es sino hasta tres años después de haber tenido a su primera hija que Olinda ingresa al negocio para apoyar a su esposo, pues había visto las preocupaciones que significaban para él trabajar solo. Tras su ingreso y luego de observar a detalle las tareas realizadas por los trabajadores, deciden realizar cambios que implicarían más control en las ventas, entrega de pedidos, seguridad de inventarios, entre otros. Debido principalmente, a que se advirtieron pérdidas de mercadería.

Los resultados obtenidos, producto de los cambios hechos, permitió a estos jóvenes esposos comprar otro puesto de mercado, esta adquisición tendría como fin ampliar la gama de productos ofrecidos en la primera tienda, esencialmente, convertirse en un negocio que comercializase productos que respondieran a la demanda en cada época del año, por ejemplo: vender útiles escolares antes y durante el periodo escolar, juguetes para la campaña navideña, etc. Gracias al arduo trabajo realizado y oportunidades aprovechadas, esta pequeña empresa familiar pudo invertir en la compra de dos locales más, ubicados al lado del segundo puesto de mercado. Este nuevo local, más amplio que los anteriores, se destinaría a la comercialización de útiles escolares y material de oficina; su apertura se realizó en el año 2008 con el nombre comercial de Librería Angie (nombre que llevaba su primera hija).

El nuevo negocio tuvo un inicio bastante alentador, pues gracias al círculo amical conseguido hasta entonces por el Sr. Eugenio, al cual acudió para dar a conocer su nueva faceta en la comercialización de útiles escolares, se logró atender pedidos de considerables montos para clientes de otros distritos Piuranos que buscaban abastecer sus propias librerías. Con el pasar de los años, el tiempo y esfuerzo dedicado puesto en este negocio, Librería Angie llegó a convertirse en el principal sustento económico para la familia. Otro de los cambios importantes para el negocio fue lograr la provisión de mercancía directamente con los importadores de estos productos, esto generaría menos costos al no tener que acudir a intermediarios en el proceso de compra.

En la actualidad, los esposos siguen dirigiendo la librería y el negocio de pasamanería, también ha habido cambios no solo en el ámbito empresarial como se ha venido mencionando, sino también en el familiar. La familia ahora está integrada por 10 miembros (papá, mamá y 8 hijos, 2 varones y 6 mujeres) la mayoría de los hijos en la familia aún son menores de edad, es decir están en etapa escolar. Angie, la mayor de los hijos, apoya en el negocio pese a que se encuentra cursando estudios universitarios (en la carrera de Administración de Empresas); ella anhela en un futuro poder participar activamente del negocio y que sus padres le den apertura para compartir sus propuestas de mejora, pues se ha percatado que el negocio no se maneja de manera ordenada lo que genera problemas que muchas veces no son vistos por sus padres. Ahora siente que sus opiniones no son tomadas en cuenta por su papá, pero desea ayudarlos en la administración del negocio. El fundador tiene proyectos en mente como la apertura de un nuevo establecimiento para Librería Angie en el centro piurano y en otras ciudades, creando así una red de librerías.

4.2. Análisis del sector

Es importante también conocer el sector en el que se desenvuelve el negocio familiar en estudio, debido a que explican en cierta forma los cambios que se han dado o puedan darse no solo en el negocio sino también en la familia que intenta adaptarse al ambiente en que se trabaja. Así lo señala la autora Trevinyo (2010):

En este siglo XXI, no podemos preocuparnos solo por los sistemas internos de organización empresarial-familiar se debe ir más allá pues el mercado, el ambiente competitivo en que vivimos y los cambios estructurales económicos, políticos y sociales están llevando a una transformación no solo de las dinámicas del negocio, sino también de la familia (p.15).

4.2.1. Definición del sector comercial: Mercado de útiles escolares

Algunos datos de este sector los da Inga (2017) al mencionar que en los últimos años el mercado de útiles escolares y de oficina ha presentado activas adquisiciones importantes por parte de quienes son considerados los principales actores de esta industria, así Tai Loy absorbió a la norteña Copy Ventas y, sin quedarse atrás, Continental -dueña de Standford- adquirió a la clásica papelería Atlas, así como cuatro tiendas que Portafolio (de Crisol) dejó al retirarse del mercado.

Esta industria según Chirinos & Loayza (2010) en los años 90 estaba compuesta por varios puntos de venta llamados librerías y representaban el 95% de la facturación encontrándose dispersos por toda la ciudad de Lima y la misma situación se vivía en las provincias del país. Otra característica importante en este mercado para la autora Inga (2017) es la estacionalidad dado que los tres meses de campaña concentran el 80% de las ventas del sector, es por esta razón que las nuevas estrategias de estos jugadores es apostar por la diversificación para mitigar la estacionalidad. Por ejemplo, Tai Loy se dedicará a ofrecer también productos fuera de los útiles escolares como líneas de juguetes, tecnología y ‘best sellers’.

4.2.1.1. Competencia

Según Inga (2017, s/p) señala que en esta industria que genera ventas por más de S/1.800 millones en todos sus canales: mayorista, corporativo y ‘retail’, la competencia es bastante fuerte, ya habíamos mencionado a algunos de los principales actores en este mercado, Tai Loy quien tiene casi el 50% del mercado, continua con su agresivo plan para el 2020 de alcanzar facturación de S/1,200 tras la compra de los principales distribuidores de provincias (Comercial Luciano y Copy Ventas).

La distribuidora Continental ha respondido también al requerimiento de más líneas y categorías de productos, por parte de los retailers, pero dedicada a los productos de oficina no solo con sus marcas Standford, Milano y Conti, sino con Atlas, su reciente adquisición. Continental tampoco ha sido ajena a las adquisiciones estratégicas pues logró hacerse de cuatro locales de la cadena Portafolio. Ambas distribuidoras también han apostado por emplear el canal online como aliado en su desarrollo.

Tai Heng, por su parte, está poniendo sus fichas en el desarrollo de sus marcas propias y de representación exclusiva. No tienen en sus planes sumar más tiendas mayoristas.

Así va la competencia entre los grandes proveedores de útiles escolares a nivel nacional, sin embargo, otra es la competencia a nivel de los intermediarios entre estos grandes y el consumidor final, a continuación, se presentan algunos datos de este sector en la ciudad de Piura:



Figura 1. Información sobre el mercado de útiles en Piura

1. Presentación del proceso censal 2017 – Piura, ESCALE
2. Diario Gestión “Útiles escolares: gastos en lista de inicial duplican al de secundaria” (20.02.2019)
3. Los investigadores (2019)

En esta ciudad existen diferentes establecimientos comerciales, denominados comúnmente “librerías” dedicados a la venta de estos artículos; en el principal centro de abastos de la ciudad existen aproximadamente 14 empresas dedicadas a la distribución de útiles, éstas hacen un total de 21 puestos, de los cuales la mayoría se encuentran ubicados en el Mercado Modelo.

De las 15 empresas identificadas, cuatro son las que destacan del resto (Librería Bazar del Pacífico, Negocios Elena, Negocios Peña y Librería Angie) debido a su mayor tamaño, es decir manejan un considerable volumen de ventas y superan los 10 trabajadores; estas además de ofrecer atención con ventas al por menor también acuden a sus establecimientos los pequeños negocios de las diferentes provincias de Piura para abastecerse (ventas al por mayor). Durante el año, es frecuente que los locales de estas

tiendas se surtan de gran variedad de adornos de acuerdo a las festividades como el día de la madre, fiestas patrias y Navidad, de esta manera logran diversificar sus inversiones y obtener ganancias para épocas del año en que la venta de útiles escolares disminuye.

Estas empresas compiten principalmente por los precios al consumidor, lo que implica poder ofrecer gran variedad de productos y marcas para atender a los diferentes niveles socioeconómicos. Algunas ya han optado por realizar importaciones de artículos de oficina para asignarles una marca propia y competir con los precios ofrecidos por los grandes proveedores como Artesco, Faber Castell y Continental, de esta manera el cliente encuentra más variedad de marcas y las “librerías” incrementan su margen de beneficios.

Los otros puestos realizan ventas frecuentemente al por menor, a menudo son también clientes de las tiendas mayoristas ya mencionadas; algunos de ellos se dedican exclusivamente a la venta de útiles como es el caso de Comercial Lomi, Librería Ricmar, Librería Ali, Librería Haydee; otros en cambio además de ofrecer útiles todo el año (con mayor intensidad durante campaña escolar), atienden al público con la venta de otros artículos como sucede con “Negocios Irma” cuyos dos establecimientos ofrecen artículos de fantasía, perfumería, relojería, juguetes, pasamanería, entre otros. Otro ejemplo de lo mencionado recientemente es la empresa “Mi Socorro”, que además de ofrecer artículos de librería vende materiales para arquitectura y manualidades en general.

En el centro de la ciudad hay alrededor de 8 establecimientos pertenecientes a este rubro: Comercializador Viteri, Librerías Chang, Universal, Tai Loy, Librería Ubillus, Librería Rivera, Librería el Ovalo y Librería Bazar del Pacífico. Algunas de estas tiendas funcionan también como bazares, el público puede encontrar diversos artículos como objetos para regalos. Debido a su ubicación se puede presumir que sus clientes pertenecen a los niveles socioeconómicos más altos de la ciudad.

A continuación, se muestra en el cuadro N°7 una lista de las librerías identificadas en la ciudad de Piura por los investigadores y en el cuadro N°8 se proporcionan más datos de algunas de estas empresas:

Cuadro 7: Librerías en Piura

Local Comercial	N° Sucursales/ Puestos	Ubicación	N° Trabajadores	Ventas Anuales	Empresa Familiar	Principales Competidores
Librería Angie	1	Mercado	17	9 millones	Sí	Librería Bazar del Pacífico, Neg. Peña
Negocios Elena	2	Mercado	11	6 millones	Sí	Librería Angie, Negocios Peña, Ricmar, Librería Pacífico
Librería Bazar del Pacífico	2	1 Mercado - 1 Centro de Piura	78	Entre 15-18 durante Diciembre y Marzo, el resto del año 9	Sí	Los malls (Tottus, Plaza vea, Metro), Librería Universal, Negocios Viteri, Tai Loy
Comercializadora Viteri	1	Centro de Piura	9 y entre 15-18 durante Diciembre y Marzo	3 millones	Sí	Librería Bazar del Pacífico
Universal SAC	1	Centro de Piura	15	1,5 millones	Sí	Del Pacífico, librería Chang, Tai Loy, El Óvalo.

Fuente: Los investigadores (2019)

Cuadro 8: Cifras de algunas empresas

Local Comercial	N° Sucursales/Puestos	Ubicación
Librería Angie	1	Mercado
Negocios Elena	2	Mercado
Librería Bazar del Pacífico	2	1 Mercado - 1 Centro de Piura
Comercializadora Viteri	1	Centro de Piura
Universal SAC	1	Centro de Piura
Negocios Peña	2	Mercado
Librería Ricmar	2	Mercado
Tai Loy	1	Centro de Piura
Librerías Chang	1	Centro de Piura
Librería Rivera	1	Centro de Piura
Librería Ubillus	1	Centro de Piura
Librería el Óvalo	1	Centro de Piura
Librería Haydee	2	Mercado
Negocios Irma	2	Mercado
Tiendas Kelly SRL	1	Mercado
Comercial Toblanca	2	Mercado

Fuente: Los investigadores (2019), en base a entrevistas realizadas a los dueños de estas empresas.

4.2.1.2. Proveedores

De acuerdo con las unidades de negocio con las que puede contar un distribuidor de útiles escolares es que se analizan a los proveedores de este mercado: Papelería y Cuadernos, Útiles (crayolas, colores, goma, lapiceros, plumones, etc.), Textos o Material Didáctico (textos educativos, títeres, pelotas de trapo, etc.), Accesorios Escolares (mochilas, cartucheras, loncheras, etc.)

Como ya se ha señalado anteriormente, los principales actores de este mercado se proveen así mismos de algunos de estos artículos, gracias a las compras estratégicas de otras empresas fabricantes para reforzar marcas. Pero para las pequeñas distribuidoras de útiles en este mercado (comúnmente llamadas “librerías”) estos grandes distribuidores hacen a la vez de proveedores de estas y también aparecen en escena empresas fabricantes de útiles como son Artesco, Faber Castell, las proveedoras de textos educativos como Editorial Bruño; proveedoras de cintas adhesivas 3M, juegos educativos provistos por Evaflex, etc.

4.2.1.3. Clientes

En lo que respecta al consumidor para Roainville (2017) ellos serán los grandes ganadores de la situación de competencia explicada arriba, no solo tendrán más opciones de compra, sino también se importarán más productos a precios competitivos.

Dentro de los negocios que proveen al consumidor final se pueden distinguir 2 tipos de clientes, los que adquieren útiles escolares (aquí también se distinguen entre los que compran para su consumo y negocios más pequeños que se proveen de estas grandes librerías para abastecerse, se conoce por ejemplo que acuden a Librería Angie pequeños comerciantes de otras provincias de Piura como Ayabaca, Morropón, Talara, La Unión, etc.) y también están las instituciones que se hacen de estos productos para fines laborales.

4.2.1.4. Nuevos competidores

Respecto al ingreso de nuevo competidores Paan (2015) menciona que todas las jugadas que vienen realizando las principales distribuidoras del mercado, impactarán en este mismo concentrando la torta en unos cuantos competidores. Con esto el ingreso de nuevos competidores (inversionistas extranjeros) podría considerarse, pero no será fácil dadas las determinadas barreras de ingreso que han desarrollado los distribuidores peruanos.

4.3. Identificación de fortalezas y debilidades

Si bien una empresa familiar está caracterizada por poseer ciertas ventajas y desventajas propias de su carácter familiar, también cuenta con capacidades y recursos propios del negocio que pueden construirse como ventajas competitivas, o carece de ciertos puntos que la hacen inferior a la competencia y/o aquellos en los que se puede mejorar. Se habla aquí sobre las fortalezas y debilidades, factores claves que es necesario identificar para encontrar los errores a rectificar y las capacidades a potenciar. Por esta razón, a continuación, se mencionan algunas de estos factores identificados en la empresa que es materia de estudio y posiblemente ayuden a explicar alguna de las situaciones que más adelante se comentan.

4.3.1. Fortalezas

- **Relaciones estratégicas** con los proveedores, gracias a los años de trabajo en conjunto le permite el acceso a holgura en pagas y descuentos.
- **Ubicación estratégica**, la cual le permite acceder a más clientes.
- **Personalidad y popularidad del fundador**, ventaja que le permite atraer nuevos clientes y los fideliza. Le ha permitido contar con más clientes y lograr ventas de mayor volumen en los últimos años.
- **Busca siempre las últimas tendencias en el sector**, esto permite pueda ofrecer variedad de productos escolares y de oficina.

4.3.2. Debilidades

- **Inadecuado manejo de ingresos y gastos.** No se han establecido presupuestos de los gastos originados dentro del negocio, es común que a diario se registren salidas de dinero dirigido a cubrir gastos de ventas y administrativos. Si bien se detalla más adelante, es necesario acotar aquí que

el registro de los ingresos (de cada tienda) se lleva de manera manual con la ayuda de carpetas (cada tienda utiliza un cuaderno de apunte), en las que se anotan las ventas a crédito, salidas de mercadería a otra de las tiendas, el total de billetes y monedas recaudadas, etc. Esta forma de llevar el control ha provocado, en ocasiones, pérdida de mercadería, faltantes de dinero, etc.

- **Incorrecto manejo de stock de inventarios.** El requerimiento de la mercadería se realiza de manera informal, de acuerdo con la experiencia se establecen las cantidades de mercadería a solicitar, se atiende también a la información que brinda el sistema informático, son los dueños los que realizan los pedidos y en ocasiones por la falta de comunicación se producen duplicidad de pedidos. Se han observado productos con un cierto grado de antigüedad ubicados en el almacén que no cuentan con registro de stock en el sistema, o por el contrario el sistema maneja stock de ciertos productos que ya no se encuentran en almacén. A esto se añade un pobre manejo del stock en físico, al no contar con una adecuada ubicación y distribución en los almacenes, es frecuente que al realizar los inventarios anuales se encuentre un producto ubicado en diferentes puntos de los almacenes.
- **Cuellos de botella en los procesos logísticos.** Presentes por ejemplo en el despacho de pedidos, durante la búsqueda de la mercadería solicitada por los clientes, es frecuente encontrar a los sacadores perdidos en el almacén, esto debido a que durante el proceso por el que atraviesa la mercadería para ingresar al almacén de tienda, las cajas en que es traída son dejadas en cualquier lugar; hasta que haya tiempo de ubicar los productos en el lugar que tienen destinado (no todos los productos tienen un lugar de ubicación, y aquellos que cuentan con un lugar pasan poco tiempo en orden).
- **No se emplean tecnologías de información y comunicación (TIC) apropiadas para el negocio.** Dentro de las TICs empleadas en la empresa se encuentran las computadoras, empleadas por las vendedoras en las que registran la toma de pedidos, o por el encargado de almacén quien la emplea en el control de las entradas y salidas de la mercadería del almacén hacia otros almacenes y la tienda. Se emplean 4 cuadernos para registrar información relevante: Personal, Asistencia, Ventas de las tiendas, Clientes especiales. Un correo electrónico se utiliza para comunicarse con los

proveedores, para compartir información sobre los pagos a realizar, por este medio también se trata con los asistentes de cobranza de los bancos con los que mantienen créditos.

Otra Tic importante en la empresa es el Software que tienen implementado y que es utilizado únicamente para realizar operaciones como ventas y facturación y manejo de inventario, pese a que tiene otras funciones como: Reportes de ventas por fecha y documento, reportes por producto, rotación de existencias, valorización de inventarios, que de operar correctamente (se emplea una suposición ya que se encontró durante el intento de obtener alguna información valiosa para la toma de decisiones que el programa no cumplía eficientemente con estas funciones). La escasa presencia de TICs modernas, provocan el poco aprovechamiento de la información, que origina cada área, para la toma de decisiones oportunas.

4.4. Situación actual de la empresa y la familia

4.4.1. Estructura familiar y empresarial

4.4.1.1. Estructura Familiar

Eugenio y Olinda, jóvenes esposos, fundan Librería Angie en el año 2008, el capital para formar la empresa provino principalmente de las ganancias obtenidas por los anteriores puestos de los que ya eran dueños en ese momento.

En la actualidad la familia está conformada por 8 hijos, dos varones aún pequeños y 6 mujeres, dos de las cuales son ya mayores de edad. Angie es la hija mayor y se encuentra cursando el último año de Administración de Empresas. Ha tenido contacto con la empresa desde el segundo año de su creación, realizando en ese entonces tareas en el área de ventas: primero despachando pedidos, luego atendiendo a los clientes (vendedora), posteriormente supervisando al personal encargado del despacho. Estas funciones, en el orden mencionado, se han convertido en las tareas iniciales a cumplir por cada una de las hijas al momento de incorporarse de manera directa en el negocio.

De esta manera y aprovechando las vacaciones escolares, se ha fomentado que las hijas participen del negocio. Para los padres esta resulta ser también una forma adecuada en que sus hijas sepan del trabajo realizado por ellos cada día y obtener el dinero necesario para cubrir sus necesidades, esto es visto a veces por las hijas como un castigo a cumplir como consecuencia de alguna falta cometida, así lo explica la hija mayor:

“Creo que un error de mis papás ha sido que impongan el hecho de ir a la empresa a trabajar como un castigo, si alguna de mis hermanas sacó mala nota en los exámenes o va mal en un curso dicen algo así: "te vas a la tienda a ayudar", creo que eso es un error porque provocan que ellas no vean con buenos ojos el trabajar en la empresa”. Angie Córdova.

En este camino de aprendizaje trazado por los padres, Karin, la segunda hija, llevaba también la delantera, a los 15 años tuvo contacto directo con la empresa, luego de trabajar un tiempo como vendedora decidió convertirse en impulsadora para algunas marcas de útiles escolares en lugar de aceptar la propuesta de su mamá, encargarse de la supervisión de un grupo de trabajadores. Tomó esta decisión porque no tenía mucho interés en seguir involucrándose más en el negocio, decidió estudiar Arquitectura y ahora cursa el primer año de carrera y aunque desea en algún momento ayudar en el negocio, señala no sería partícipe de la administración de este, sino apoyando con sus conocimientos sobre arquitectura para nuevos proyectos del negocio. Por ahora su contacto más directo con el negocio se da durante sus vacaciones universitarias, donde aprovecha para trabajar para algunas marcas como impulsadora dentro del negocio familiar.

Las otras hijas aún se encuentran en edad escolar y es Angie quien ahora brinda más apoyo en el negocio, aprovecha los fines de semana y momentos libres de estudio para aprender de esta manera los roles y funciones de los puestos; tiene muchos deseos de ayudar a sus padres en el negocio y tiene en mente algunas ideas para implementar.

Los fundadores inculcan en sus hijos valores como el respeto, la puntualidad y la honradez, para el fundador es muy importante también la educación de sus hijos, es lo que siempre les inculca además de no ser conformistas y sobre todo sepan aprovechar todo lo que ellos les ofrecen. Para Olinda es importante que sus hijos conozcan el negocio y comprendan

el gran sacrificio que ha tenido que hacer los primeros años para sacar adelante el negocio, principal sustento de la familia; es por ello que solicita apoyo a sus hijos para que retribuyan con algo los beneficios que ellos obtienen con el negocio de la familia.

4.4.1.2. Estructura Empresarial

La empresa Librería Angie E.I.R.L, se dedica a la comercialización de útiles escolares y materiales de oficina entre otros, atendiendo ventas al por mayor y menor. Se encuentra ubicado en el Mercado Central de Piura, cuentan con aproximadamente 20 colaboradores que apoyan durante todo el año, este número llega a duplicarse durante campaña escolar. No se cuenta con una estructura organizacional definida formalmente, por lo tanto, muchas veces la organización de tareas es realizada por los mismos dueños de la empresa de forma espontánea según las necesidades de trabajo. Esto último provoca muchas veces que dos trabajadores realicen las mismas tareas lo que genera muchas veces la duplicidad de tareas.

Las órdenes en la empresa son dadas por ambos dueños, quienes evalúan conjuntamente cualquier decisión que se vaya a tomar con respecto al negocio cuando se trata de temas muy importantes; en lo que respecta a las labores que cada uno realiza, se toman decisiones de manera individual.

Gracias a la descripción dada por los entrevistados, sobre la organización de actividades y puestos, se pudo plasmar en un organigrama para observar gráficamente la estructura de la empresa en estudio:

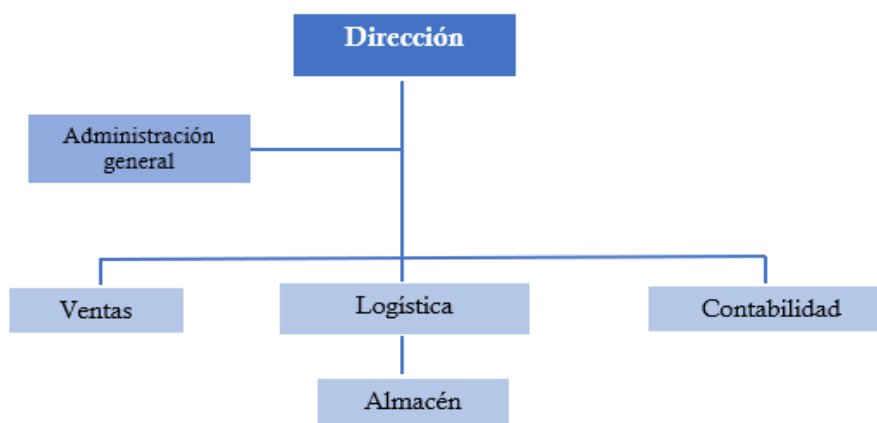


Figura 2. Organigrama

Fuente: Los investigadores (2019)

El cuadro 9 muestra las funciones que tiene cada puesto perteneciente a las áreas señaladas en la Figura 2. Cabe mencionar, exceptuando el área de contabilidad, que todas las áreas existentes están a cargo de los dueños; aunque ahora cuentan ya con una persona de confianza quien hace de jefa de ventas en ausencia de la dueña.

Cuadro 9: Definición de puestos y funciones

PUESTO	FUNCIÓN
Dirección: Eugenio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomar decisiones competentes a inversiones y desinversiones en otros ámbitos. ▪ Buscar mecanismos de liquidez. ▪ Reuniones con posibles nuevos proveedores y clientes.
Administrador	<p>Olinda</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar al personal y remunerarlo. ▪ Realizar pedidos y pago a los proveedores. ▪ Supervisar el trabajo del personal de ventas. ▪ Llevar el control del inventario en tiendas. ▪ Llevar control de los créditos y efectuar el pago de estos. <p>Eugenio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualizar en el sistema los precios de los productos. ▪ Realizar las compras de mercadería en el exterior. ▪ Llevar el control de almacén: verificación de la mercadería al llegar o salir del almacén.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar la declaración mensual a la SUNAT. ▪ Estructurar los estados financieros. ▪ Llevar control del registro de las compras y ventas realizadas por la empresa. ▪ Apoyo en el control del pago a proveedores.
Cajera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar los cobros de las ventas diarias. ▪ Registrar en una carpeta tanto los ingresos en efectivos como salidas de otros productos hacia las otras tiendas. ▪ Recibir y anotar los pagos a cuenta de los clientes “especiales”.
Vendedor(a)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender a los clientes que llegan al establecimiento tomando sus pedidos.

Cuadro 9: Definición de puestos y funciones (Continuación)

PUESTO	FUNCIÓN
Sacador(a) de pedidos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender los pedidos solicitados por las vendedoras, emplea el comprobante de pago para recolectar lo solicitado y una vez completado se dirigen a la zona de revisión y entrega de pedidos.
Embalador:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar, junto con el comprobante de pago, cada uno de los productos entregados por parte del sacador de pedido y una vez comprobado procede a embalarlo y entregarlo al cliente.
Almacenero:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar en el descargo y control de la mercadería que llega al almacén principal y/o al almacén de las tiendas.

Fuente: Los investigadores (2019)

Esta organización suele alterarse en gran medida durante campaña escolar, pues es durante esta época del año donde hay un gran aumento de actividad en la empresa y no puede ser controlada en su totalidad puesto que como se ha mencionado antes casi todas las áreas están a cargo de los dueños, y muchas veces se les ve apagando incendios, pero no enfocados en realizar las funciones que tienen a cargo. Durante esta época del año se hace necesario contratar mayor personal sobre todo para el área de ventas, un ejemplo de ello es que en el último año se han requerido de 50 personas (entre las 3 tiendas) para cubrir las funciones comprendidas en esta área; este incremento de personal se hace inmanejable por la dueña quien era la encargada de supervisar las tareas de las vendedoras y que probablemente se encuentre durante todo el día controlando el ingreso y salida de mercadería de los almacenes.

Esta última función era realizada por el esposo, pero durante campaña está enfocado en actualizar precios de la mercadería en el sistema, realizar los pedidos y el pago de créditos a los proveedores, también hace de conductor del pequeño camión que es propiedad de la empresa para el transporte de la mercadería, del almacén a la tienda. Todo esto trae como consecuencia problemas en el área de ventas, pedidos mal tomados por las

vendedoras, duplicidad de tareas y mano de obra ociosa entre los despachadores de pedidos, lo que conduce a la demora en la entrega de pedidos.

Problemas de estos tipos suelen surgir cada día durante campaña, y cuando son detectados por los dueños se corrigen para el momento, es decir que no se toman medidas para prevenirlos.

4.4.2. Análisis económico del negocio

Una práctica muy habitual para los empresarios Pyme y que muchas veces complica la gestión financiera, tanto del negocio, como de la persona es que las Finanzas Personales de los dueños y sus negocios están tan mezclados que es difícil saber cuán bien le va al negocio y cuan razonable es la gestión del dinero por parte de su dueño. La experta en el ABC de la Banca del Banco de Crédito, Foster (2015) comenta al respecto:

Aproximadamente 30% de los emprendedores utiliza un solo fondo para mezclar el dinero del negocio y la de las cuentas personales. Esto es un error, ya que no se sabe cuánto se usa y cuándo se gasta de manera personal o como negocio.

Esta práctica no es ajena en el manejo que se le da a los ingresos y gastos de Librería Angie, es por ello que se reunió información necesaria para identificar aquellos gastos que no deben estar ligados al negocio porque competen a los gastos de familia (educación de hijos, agua, luz, teléfono, alimentación, etc.), y obtener datos sobre ingresos reales provenientes del giro propio del negocio.

El registro y control que se lleva de los ingresos y egresos diarios es otro importante proceso en el negocio que vale la pena explicar, debido a que nos permitirá analizar las entradas y salidas reales de dinero desde caja y detectar irregularidades; distinguiendo entre aquellos gastos del negocio de los gastos personales cubiertos con dinero de la empresa. El registro se lleva en una carpeta, en ella se describen diariamente los ingresos producto de las ventas en efectivo o las entregas realizadas a los otros puestos cuyo registro se lleva mediante tickets de salida, así también los créditos otorgados a los clientes especiales y se detallan además los montos de dinero entregados al dueño (regularmente a mitad de la jornada) para ser

usado en cubrir las necesidades de efectivo que puedan surgir durante el día. Las salidas de efectivo hacen referencia a los gastos personales de los dueños o de sus hijos, pago de vigilancia, compra de agua, vales entregados al personal, etc.

Este mismo procedimiento es llevado a cabo por las otras dos cajeras que trabajan en los otros puestos (un puesto más pequeño ubicado al interior del mercado, dedicado a vender también artículos de librería y otro dedicado al rubro de pasamanería). Es necesario recalcar que el dinero que ingresa a diario en cada tienda es colocado en un solo cajón, esto indica que cuando surgen las necesidades económicas (personales y del negocio), independientemente de dónde provino, éste es utilizado para cubrir esas necesidades. Lo cual resulta en la mezcla de dinero del negocio y la de las cuentas personales, como se mencionaba anteriormente.

A continuación, se presenta el registro de los ingresos y egresos de un día en particular a modo de ejemplo, para que se entienda un poco más lo explicado líneas arriba:

Boletas	27,753.84	
Facturas	7,015.50	
Tickets	118,212.94	
TOTAL	SI. 152,982.28	
Ingresos:		
765179	634.90	
765180	221.40	
765308	73.65	
765320	83.10	
243573	103.99	
765394	41.99	
efectivo	6,500.00	→ Dinero entregado durante el día
efectivo	2,400.00	
efectivo	5,000.00	→ Gastos Personales
Karin cordova	10.00	
vale garabito	13.80	
vale abraham	9.20	
vale luz maria	5.00	→ Dinero entregado a los trabajadores
vale jhonatan	15.00	
vale gladys	36.00	
vigilancia	5.00	
Darwin cordova	130,868.10	
billetes	6,340.00	
monedas	621.10	
Total	SI. 152,982.23	

Figura 3. Registro diario de ingresos y egresos

Fuente: Cuaderno de registros de la empresa

La figura 3 muestra la forma en que son registrados los ingresos y las salidas de dinero. Esta información es anotada especificando, en el caso de los egresos, en qué fueron empleados; como sucede con los vales entregados al personal de venta o despacho; esta explicación ayudará posteriormente para el registro de los descuentos (en el cuaderno en que se detalla los pagos a los trabajadores) que se hará al personal cuando se deba realizar el pago de sueldos.

Como se mencionó antes, también se registra la salida de mercadería hacia otra de las tiendas, a través de un número de ticket generado por la cajera de la librería, en la figura 1 aparecen con el título de ingresos y representan los grupos en que se ha organizado la mercadería para ser llevada al otro puesto de venta.

Esta forma de registro es llevada por las cajeras de cada tienda, sin embargo, el dinero proveniente de los 3 puestos es ingresado a un solo cajón, donde también ingresa efectivo procedente de los alquileres de otros puestos de los que son dueños. Cuando hay necesidad de dinero, este es solo extraído de la caja sin llevar un control real de los gastos destinados para cada tienda en específico, por ejemplo, si está programado el pago de letras de Artesco S.A (proveedor de la librería) los fines de cada mes, llegado el día se extrae todo el efectivo necesario para cubrir este gasto. Esta práctica habitual provoca problemas en la contabilidad, pues entre los meses de mayo y junio la cuenta Caja disminuye considerablemente con el riesgo de quedarse en negativo, debido a que contablemente los egresos registrados no son respaldados por los ingresos generados solo por las ventas de la librería.

Gracias a que se pudo reunir más datos sobre el registro del detalle de los ingresos y egresos diarios, se organizaron para obtener información sobre los mismos en un periodo de 8 meses.

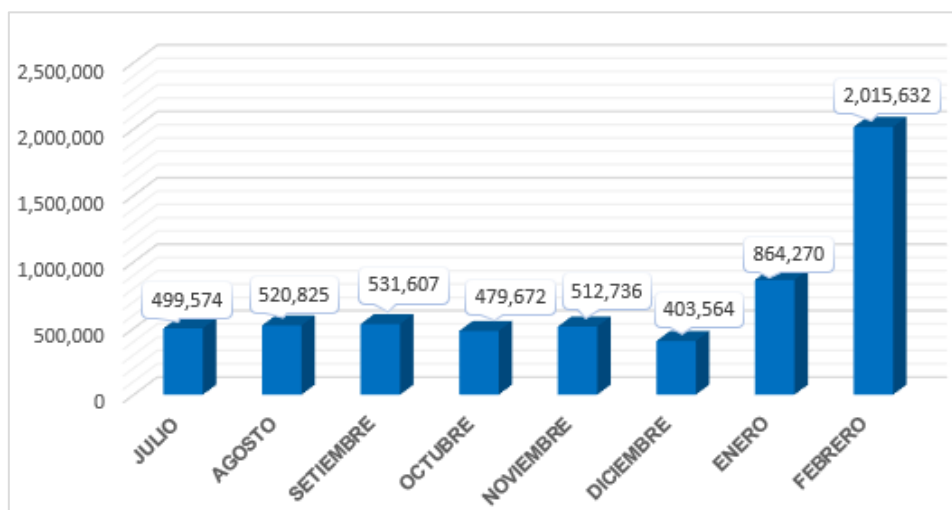


Figura 4. Ingresos mensuales en miles de soles

Fuente: Los investigadores (2019)

Para obtener este gráfico se incluyeron todos los datos que se encontraron registrados en el cuaderno que se emplea en la tienda, tal y como se muestran en la Figura 3, ya que en realidad todos estos datos forman parte de los ingresos diarios pese a que no sean en efectivo como sucede en el caso de las ventas al crédito y la transferencia de mercadería entre puestos. Este último ha sido considerado como ventas debido a que se le da el mismo tratamiento que a las ventas a clientes.

Los ingresos mostrados en la Figura 4 están compuestos, como se ha venido mencionando, por el dinero entregado al dueño, ya sea durante el día o al finalizar el mismo, y también por el dinero empleado en cubrir las necesidades surgidas durante el día. Empleando los datos correspondientes a 8 meses, se elaboró un gráfico que permita mostrar la proporción que representan cada uno respecto del total recaudado.

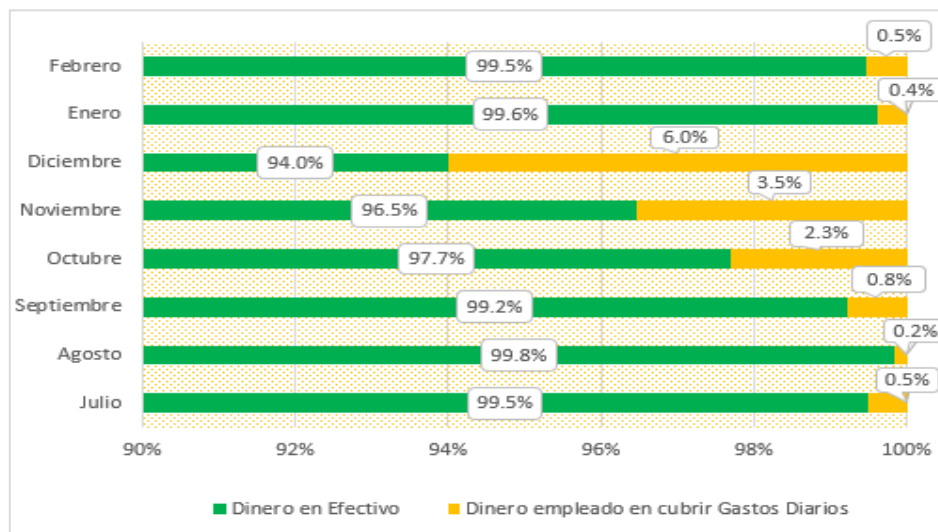


Figura 5. Composición de ingresos

Fuente: Los investigadores (2019)

La Figura 5 muestra el porcentaje que representan tanto el dinero en efectivo que queda al final del día y el dinero recibido el mismo día, pero empleado en cubrir los gastos muchas veces no previstos y los cuales fueron asumidos con el efectivo de la caja que hasta el momento se encontraba en manos de la cajera.

Veamos ahora cómo están conformados estos gastos y lo que representa cada una de estas partidas del total:

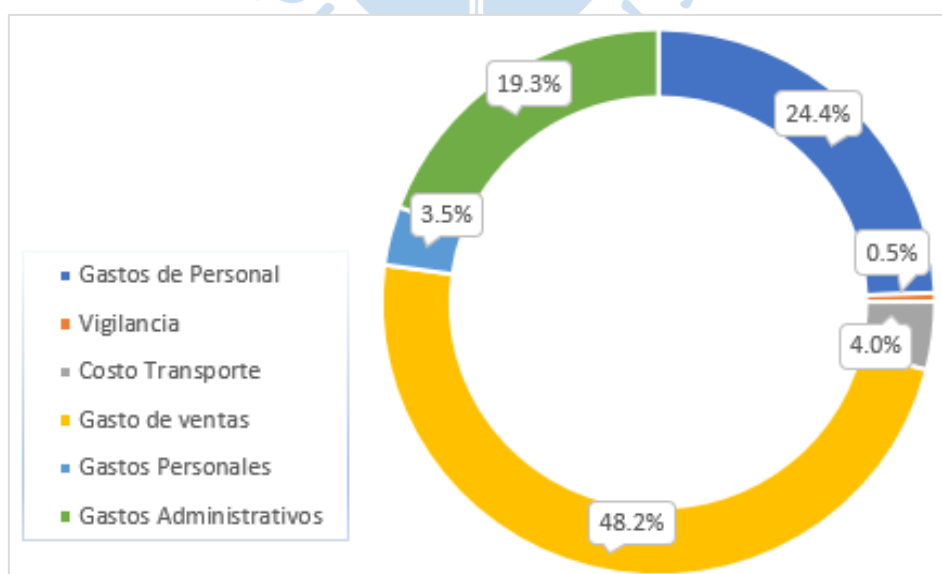


Figura 6. Composición de gastos diarios

Fuente: Los investigadores (2019)

También se obtuvo información sobre a los gastos mensuales que registra el negocio, así dentro del grupo de gastos de ventas se detectaron la compra de bolsas plásticas, empleadas para la venta, pagos realizados a la imprenta por la elaboración de la propaganda publicitaria, gastos en publicidad radial y en otros medios (conciertos musicales, por ejemplo), otro egreso encontrado a menudo en el cuaderno de control es el que aparece con el nombre de “uso” y hace referencia a los requerimientos de cintas de embalaje o papel, empleados en el armado de pedidos grandes que deben ser empacados en cajas. El sueldo del personal perteneciente al área de ventas (cajera, atención al público, despachadores, embaladores, etc.), está comprendido dentro de esta partida de gastos y es el más representativo, sobre todo durante campaña escolar.

Los gastos administrativos, están representados por aquellos egresos que se deben realizar de manera constante como sucede con el pago a vigilancia que se realiza semanalmente, gastos de correo y portes, el sueldo del contador, pago de servicios públicos; y también por gastos realizados esporádicamente, por ejemplo, gastos notariales, compra de materiales de ferretería y eléctricos, empleados en las reparaciones de conexiones o instalación de muebles para uso de la administración. Otra partida para incluir en este grupo es el sueldo de los administradores de la empresa, se conoce que quienes manejan la empresa es decir los esposos y a la vez dueños no tienen establecido formalmente un sueldo a recibir cada mes, aunque tienen calculado aproximadamente la cantidad de dinero necesaria para cubrir los gastos mensuales de sus hijos, gastos escolares, por ejemplo.

4.5. Resultados de la metodología aplicada

Para efectos del análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de evaluación (la entrevista) se han modificado algunas respuestas dadas por los miembros de la familia, pero sin cambiar el sentido de sus afirmaciones, con el fin de sintetizar las ideas más relevantes según el contenido de cada indicador.

Variable: Convivencia Generacional

Dimensión: Características de las empresas familiares

Sub Dimensión: Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Indicador: Unidad – Desunión

Se observa que existe una visión a futuro compartida entre los miembros de la dirección de la empresa y es velar por el futuro de ésta, pues expresan que al forjar un buen futuro para su negocio resultará en un beneficio para su familia, obtener una mejor calidad de vida. Esta visión es compartida también por sus hijas mayores, quienes brindan apoyo en la empresa, especialmente en la época de campaña escolar cuando el ambiente de trabajo está sobrecargado. Se reconoce como cabeza de la empresa al que es esposo, padre y fundador de esta, quien toma las decisiones más importantes y de las que hace partícipe también a su esposa quien ahora cumple un papel importante dentro de la organización. Ambos comparten el deseo de seguir trabajando para hacer crecer el negocio, abriéndose camino en otras ciudades con la apertura de nuevos locales con el sello de Librería Angie, y continuar de esta manera trabajando en el éxito de la empresa; este proyecto empresarial es conocido por las hijas y confían en que se logre concretar, al ser consultadas sobre sus expectativas sobre el futuro de su empresa señalaron precisamente que veían este proyecto concretado y a la empresa seguir creciendo. Atendiendo a estos puntos Gallo (2016) señala:

Cuando un proyecto empresarial es conocido y querido por todos los miembros de la familia, refuerzan los vínculos de parentesco y lazos de unión dando lugar así a una verdadera unidad, condición para una convivencia auténtica y eficaz. Cuando este proyecto es querido como algo en común, algo realizado y participado en común y, como tal, un bien común para ellos, la empresa familiar está en condiciones de alcanzar una de las mejores fortalezas: la unidad de los miembros de la familia (p. 19 y 20).

Lo mencionado anteriormente refleja que existe transmisión de información por parte de los padres hacia sus hijas de los temas que competen a la empresa, es decir hay comunicación de objetivos y planes con la finalidad quizá de querer motivarlas a formar parte de la empresa en un futuro contribuyendo así a la construcción de la unidad, sin embargo, esto no asegura que las hijas mayores o los hijos que continúen en la línea generacional opten por integrarse de lleno en el negocio. La unidad tampoco está basada en obligaciones o imposiciones, sino más bien en poder elegir libremente seguir unido a los demás miembros y trabajar por el proyecto en común que los une.

Pese a que los puntos hasta aquí contemplados nos dan indicios de estar frente a una empresa familiar cuya principal ventaja y fortaleza es la unidad entre sus miembros, no es seguro de que lo conseguido con las hijas mayores (involucrarlas en

cierto grado), pueda también conseguirse en su momento con los demás hijos y/o miembros de la familia; para ello es necesario estar atento a situaciones que comprometan a la unidad y tiendan a debilitarla, producto de algunos cambios que hayan podido darse hasta que los hijos ahora pequeños tengan edad para integrarse a la empresa, lo que nos recuerda que el periodo de convivencia generacional es un periodo de larga duración, de constantes cambios lo que conlleva a concluir “La unidad entre los miembros de la familia extendida debe ser construida, alimentada, vuelta a construir, y siempre cuidada” (Gallo, 2016, p. 20).

Indicador: Compromiso - Abstención

Los esfuerzos hechos en una empresa familiar vistos desde la perspectiva de convivencia generacional “Son esfuerzos orientados a llevar a cabo una verdadera “inversión” de tiempo y de otros recursos, inversión necesaria para que el proyecto de familia extendida y de empresa familiar sea exitoso” (Gallo, 2016, p. 24).

Además de la existencia de una visión común de forjar un futuro estable para el negocio familiar, hay por parte de los directivos un esfuerzo reflejado en muchas horas de trabajo para mantener la empresa a buen ritmo, y reconocen a su familia como su mayor motivación para continuar, sacrificando para ello muchas cosas para conseguir lo que tienen planeado.

Sin embargo, esta motivación de trabajar activamente en la empresa parece no ser de igual magnitud. Mientras Angie, la hija mayor, pasa más tiempo en el negocio y anhela incorporarse por completo en este y en un futuro ser ella quien dirija una de las nuevas sucursales; Karin, la segunda hija, ha reconocido que el trabajo en la empresa de su familia es muy abrumador, y acude a apoyar por obligación de sus papás o lo toma muchas veces como una forma de pasar el tiempo en que no tiene ocupaciones universitarias, también porque se convierte en obligación laboral al conseguir trabajar como impulsadora para alguna marca de útiles, trabajo por el que consigue recibir un sueldo. Esto podría darnos indicios de la poca voluntad de trabajar por un ideal y la existencia de un sacrificio personal a favor de la empresa familiar, sin embargo, no nos atreveríamos a afirmarlo del todo porque es muy probable que ante el surgimiento de un problema en la empresa que atente contra su estabilidad y su futuro, las hijas estén dispuestas a dar lo necesario de su parte en pos de mejorar la situación de la empresa.

Un ejemplo de lo recién mencionado es que ambas hijas no dejan de estar pendientes de situaciones que podrían estar afectando a la empresa para luego emitir

algún comentario u opinión que pueda ayudar a sus padres (aunque como se ha explicado anteriormente el grado de involucramiento es distinto); así ambas estuvieron de acuerdo en señalar a sus padres que el trato que recibieran los familiares que trabajasen en la empresa debería ser el mismo para los trabajadores que no tengan ningún vínculo con la familia, evitándose con ello generar malestar entre los colaboradores.

Como cabe mencionar que en estos momentos el grado de compromiso de los fundadores es mayor en comparación a los sucesores por todo lo explicado anteriormente, por ello es necesario no perder de vista el trabajo de involucrar a los miembros de la segunda generación en la organización, para así evitar la pérdida paulatina del compromiso.

Dimensión: Balance entre Sistema Familiar y Empresarial

En el capítulo II se señalan los conceptos que enmarcan estos sistemas y que forman parte de una empresa familiar. Así se mencionó al autor Peter Leach quien señala en su libro *La Empresa Familiar*, un método útil para analizar la relación entre la familia y la empresa consiste en considerar ambos conceptos como dos sistemas: el Sistema Familiar y el Sistema Empresarial. En empresas de este tipo estos dos sistemas además de superponerse son interdependientes, sus objetivos y prioridades son diferentes produciendo tensiones, y cuando se superponen se crean serios problemas para el fundador y los demás miembros de la familia.

Veamos ahora aspectos de estos dos sistemas y la relación entre ambos reflejados en la empresa familiar en estudio.

Indicador: Necesidades de la familia Vs Necesidades del Negocio

Este negocio aún se encuentra bajo la entera dirección de los fundadores quienes consideran tener un negocio familiar porque lo iniciaron juntos y están trabajando en involucrar más a sus hijos para que la empresa perdure aun cuando ellos falten.

Existe compromiso tanto familiar como personal de parte de los fundadores para con el futuro de la empresa, seguir trabajando en ella para lograr su crecimiento y cumplir con las metas que se han propuesto. La mayor de sus hijas señala tener entre sus planes futuros incorporarse de lleno en la empresa, porque considera que ya es parte ella y tiene la necesidad de ayudar con su futuro. Sin embargo, otra de las hijas reconoce que el trabajo que se realiza en la empresa es muy pesado, considera que el apoyo que ahora

brinda es temporal y no tiene planeado dedicarse de lleno al negocio, ella estudia arquitectura, y a pesar de que esta profesión no está directamente ligado al negocio no excluye la posibilidad de poder ofrecer su servicio como profesional para futuros proyectos de la empresa familiar.

Así también el tiempo dedicado a la empresa resulta ser un factor importante para tomar en cuenta para analizar el peso que se le da a la familia y a la empresa, de esta manera Tapies y Canals (2013, p. 16) hablan sobre el tiempo destinado a hacerse cargo de la empresa en sus inicios:

El fundador y su cónyuge han de asimilar desde el principio que esta aventura comportará dedicar muchas horas, haciendo todo tipo de tareas, también por las noches y fines de semana. Ahora bien, si el fundador sistemáticamente descuida el frente doméstico, si la atención que requieren su cónyuge e hijos siempre queda relegada a segundo plano, puede acabar encontrándose con que ha montado una empresa, pero se ha quedado sin familia: con ausencias y faltas de aprecio, ha contribuido a echarla a perder.

Como señalan los autores, el inicio de una empresa significa dedicación de tiempo casi completo por parte de él o los fundadores, por lo que es necesario saber equilibrar el trabajo en la empresa con la atención que requiere la familia. La familia propietaria de la empresa en estudio, no ha sido ajena a esta situación, y así lo afirman los esposos al comentar sobre los sacrificios que han hecho al fundar la empresa, pero confían en que sus hijos (en especial las mayores) entienden que el tiempo que no han pasado con ellos es porque debían dedicarlo al negocio para poder cubrir sus necesidades. Ahora que son una empresa que cuenta con puestos y funciones, aunque no formalmente definidos, y delegación de algunas tareas, pueden organizar su tiempo de manera que puedan dedicarle atención también a su familia.

La empresa es reconocida por todos los miembros como el principal sustento económico de la familia, el que provee del dinero para los estudios y el poder satisfacer algunas comodidades de los hijos. Para los padres es importante que sus hijos retribuyan en forma de apoyo los beneficios que ellos obtienen gracias al negocio, es por ello que se les exige acudir a la tienda durante las vacaciones escolares o universitarias, para realizar algunas tareas relacionadas a la venta.

Indicador: Aspectos Emocionales Vs Resultados del Negocio

La experiencia que han tenido las hijas con la empresa les confirma que aquellos problemas concernientes solo a la familia no son tratados en el negocio y viceversa, es decir, se maneja en la familia el concepto de resolver problemas en el lugar donde correspondan, pues de acuerdo a los datos extraídos de la entrevista, la señorita Córdova (2018) menciona lo siguiente:

Cuando ha habido alguna discusión con alguno de mis padres esto no significaba que podría ausentarme de la empresa y no cumplir con mis tareas, al contrario, acudía a trabajar y el trato recibido por ellos era el mismo que para con los demás trabajadores.

Otro aspecto importante a tener en cuenta para evaluar si está colocando a la Familia primero antes que la Empresa o a la inversa, es prestar atención a algunas soluciones que se dan ante el deseo de algunos miembros de la familia (primos, sobrinos, hermanos, etc.) de ingresar a trabajar en la empresa. Existe facilidad para la incorporación de miembros familiares en el negocio en cargos operativos como la de vendedor (a) o despachadores de pedidos; sin embargo, para ocupar cargos importantes como tener a cargo a personas y /o tomar decisiones relevantes para el negocio, los dueños toman muy en cuenta la preparación profesional, experiencia laboral, habilidades y el tiempo que llevan laborando en el negocio los aspirantes al puesto. El trato recibido por los miembros dentro de la empresa no es diferenciado, es decir las condiciones de trabajo son las mismas para todos, se les remunera según el cargo que ocupen y la antigüedad en el puesto. Cuando han surgido situaciones en que los trabajadores familiares deseaban recibir un trato distinto a los demás se ha optado por terminar con la relación laboral.

Se espera por parte de los padres que los hijos decidan ingresar a la empresa y trabajen en ella, pero antes deben haber optado por estudiar una carrera profesional relacionada a los negocios y tener alguna experiencia, además de conocer parte de la administración del negocio gracias a las horas dedicadas a laborar en este mientras culminan los estudios universitarios. Consideran muy importante conocer la realidad del negocio, antes de ocupar un cargo importante.

Indicador: Resistencia al cambio Vs Tendencia al cambio

Pese a que los dueños de la empresa no han seguido estudios universitarios, la experiencia ganada por sus años de presencia en el mercado de útiles escolares les permite tomar decisiones comerciales que resultan ser en la mayoría de las ocasiones

asertivas para el negocio. Ambos afirman que su empresa crece año a año y ello lo evalúan con el gran volumen de mercadería que ahora manejan en comparación con otros años, también con los ingresos que obtienen y les ha exigido cambiar de régimen de contribuyente, además de las inversiones que pueden realizar ajenas a la empresa.

En la empresa se elabora y maneja información principalmente para responder a las obligaciones tributarias que solicita el estado (SUNAT), pero no se ha optado por elaborar información financiera que sería de mucha ayuda precisamente en temas de gestión y control de ingresos, gastos y aquellos de inversión familiar. Una práctica que sigue siendo habitual en la empresa, ya comentada en capítulos anteriores, es la de no separar los gastos que son enteramente de la empresa con aquellos puramente familiares, es usual durante un día de trabajo extraer dinero de caja para cubrir gastos de la familia esto pese a que los dueños se han fijado un sueldo resultaría lógico pensar que sea con esto ellos cubran aquellos gastos que aparecieran durante el día, sin embargo, no se hace así.

Lo expuesto hasta aquí nos lleva también mencionar que no existe una política de dividendos coherente con las prácticas del mercado, mencionan los miembros de la familia que la utilidad obtenida es siempre reinvertida en el negocio, no existe la práctica de recibir parte de las ganancias, lo que ellos han interiorizado es el hecho de que poder cubrir la necesidades de toda su familia ya es una manera indirecta de percibir las ganancias y el bono otorgado mensualmente a sus trabajadores por su excelente desempeño sería sinónimo de repartir las utilidades.

Lo mencionado hasta aquí podrían dar señales de resistencia al cambio, de querer seguir haciendo las cosas como siempre, pero no se trata solo de pensar que los procedimientos desarrollados hoy en la empresa por el hecho de ser empíricos están errados o son ineficientes, y haya que cambiarlos; de hecho y así lo confirman los resultados obtenidos durante estos años, la empresa está creciendo. El crecimiento del negocio es medido en relación con la evolución de las ventas y/o el aumento del capital que haya permitido adquirir más bienes, lo que se considera como puntos válidos para asegurar que a la empresa está yendo por buen camino, sin embargo, solo el tema económico- financiero no basta para afirmar que la empresa atraviesa por una situación exitosa. Al mismo tiempo que una organización crece económica y financieramente lo hace también internamente, es decir aumenta el número de actividades y decisiones a tomar, por ejemplo, con el aumento de personal quizá sea necesario nombrar a alguien encargado de su supervisión, evaluar la creación de áreas con funciones definidas,

empezar a organizar y dividir tareas entre los directivos, etc. En resumen, el crecimiento implica realizar algunos cambios en temas de organización, gestión.

En la empresa en estudio se han identificado algunos problemas que de ser resueltos mejorarían el clima laboral y por ende los resultados del negocio, los tesisistas han identificado algunos y han sido señalado como debilidades en el Capítulo IV. Es importante indicar que al entrevistar a los directivos se observó que ellos reconocen la existencia de necesidades de cambio, ambos son capaces de mencionar algunas carencias en su negocio para estar más organizados, como sucede con la mejora del sistema informático o contratar a un responsable del control de inventarios, sin embargo, al ser cuestionados sobre el plan para cubrir estas carencias respondieron no tener aún planes concretos para ello, es decir no han definido cómo, cuándo, ni quién se encargará de ello.

Algunas razones para entender este tipo de reflexiones, las presenta Tapies y Canals (2013):

También la actitud del fundador o los padres fundadores puede ser una fuente de conflictos, por su resistencia a introducir cambios, el ego (negarse a reconocer que la idea del otro es mejor que la propia), la pereza para eliminar ciertas prácticas habituales o el miedo a que la empresa pierda eficacia o competitividad, cuando la innovación y el riesgo son connaturales a la empresa privada (s/p).

Otro momento en que se podría evaluar la resistencia al cambio por parte de él o los fundadores es cuando los hijos han logrado cierto nivel profesional y se incorporan a la empresa con nuevos conocimientos y nuevas formas de hacer las cosas, como sucede con la mayor de las hijas de los directivos, quien cursando su último año de carrera participa de manera activa en la empresa, procurando dar algunas recomendaciones a sus papás para corregir algunos errores, ella percibe que a veces sus opiniones no son tomadas en cuenta por su papá, y a veces recibe respuestas desmotivadoras cuando ella propone alguna sugerencia. Tampoco cabe tomarse muy a la ligera estas afirmaciones y decir que existe resistencia al cambio por parte de los fundadores por el hecho de no estar abiertos a recibir sugerencias de cambio por parte de sus hijos ya profesionales, hay que atender a otros criterios antes de asentir esto. Al hacer referencia a este tema Tapies y Canals (2013) señalan:

Pueden plantearse también problemas cuando los hijos han salido recién de la universidad o escuela de negocios. Allí han asimilado conocimientos y modos de hacer alternativos que pretenden aplicarlos en la empresa paterna. Si lo intentan con poca mano izquierda o exceso de seguridad en sí mismos (con arrogancia), los problemáticos son ellos, no las ideas que propone su padre. Antes de sugerir reformas de importancia, lo prudente es esperar a conocer bien la cultura de la compañía e interiorizarla. Averiguar por qué las cosas se hacen de determinada manera: Si es por razones sentimentales, por rutina o porque a base de prueba y error se ha comprobado que es el mejor procedimiento (s/p).

Se concluye entonces, que está primando el sistema empresarial sobre el sistema familiar por los resultados obtenidos tras el análisis de cada uno de los indicadores que resaltan temas importantes como, por ejemplo, que los fundadores pasen mayor tiempo en la organización debido a que es la prioridad económica para el sustento de su familia, provocando el descuidar algunos temas familiares como es la comunicación y la confianza de padres a hijos. Es importante reconocer este desbalance y establecer puntos de mejorar para corregirlo, pues que el negocio sea el principal sustento económico de la familia significa que debe apoderarse de toda la atención de quienes lo dirigen, hay que trabajar en lograr un equilibrio y la relación familia – empresa sea exitosa, así lo señalan los autores Tapies y Canals (2013) “hay mucha experiencia de empresarios y ejecutivos que han sabido compaginar un trabajo exigente con una tensión de calidad a su familia” (p. 16). Y es importante no olvidar tampoco lo que el autor Gallo (2016) señala respecto a la existencia de este desbalance:

Sin negar que la atención a la empresa es lo que se debe hacer en todas las ocasiones, no se puede olvidar que conocer y cuidar a los miembros de la familia es atender a la empresa, pues su unidad es la fortaleza esencial de la empresa familiar y para lograrla hay que dedicar tiempo (p. 71).

Dimensión: Tipo de empresa familiar

Indicador: Voluntad de seguir unidos en la propiedad y promoción de los miembros para que trabajen en ella.

Los dueños de la empresa señalan que desean seguir siendo ellos quienes dirijan su negocio con el anhelo de seguir creciendo y lograr los planes que tienen propuestos para la empresa. En cuanto a si se promueve que los familiares trabajen en ella, se facilita el ingreso de sobrinos, primos u otros allegados para laborar en las áreas

operativas sin embargo no reciben ningún trato especial, es decir las condiciones de trabajo son las mismas para todos sin excepciones. Por otra parte, la manera en que las hijas se involucran con la empresa es vista por ellas como una obligación más que un deseo propio de implicarse en el negocio familiar, esto debido a que muchas veces el acudir a la empresa y ayudar es parte de un castigo impuesto por sus padres como consecuencia de incumplimiento de deberes en casa. Pese a esto quieren ayudar con el negocio familiar, pues lo reconocen como su principal y más importante sustento económico.

Indicador: Se busca que los miembros de la familia más capacitados ocupen cargos importantes.

Tanto esposos e hijas consideran que quienes se encuentran ahora en la administración de la empresa tienen muchos conocimientos del rubro en que opera el negocio, debido a los años de presencia en el mercado, sin embargo afirman que les falta formación, preparación para abordar temas que vayan más allá de resolver problemas del día a día, por ejemplo poner énfasis en el planteamiento de metas, evaluación y control de las mismas porque el negocio sigue creciendo y notan que cada vez es un poco más difícil manejarlo bajo las mismas reglas que plantearon al inicio. Por estas razones los dueños buscan formas de capacitarse en temas empresariales, y sobre todo cuando se trata de dar oportunidad laboral a miembros familiares se evalúa su formación profesional y se toma en cuenta la experiencia que posean para ubicarlos en puestos dentro de la empresa.

La importancia que se le da a la formación profesional y experiencia para cubrir puestos importantes en la empresa se ve reflejada en el interés que muestran los padres en que sus hijos opten por estudiar carreras ligadas al tema empresarial.

Indicador: El trabajo de los miembros en la Empresa familiar consiste principalmente en la adopción de decisiones de inversión y en el control.

Además de las decisiones de inversión y control que son tomadas principalmente por los dueños, en las que existe una clara distinción de roles, pues el esposo es quien toma decisiones relacionadas a la adquisición de activos y la esposa quien se encarga de monitorear las actividades en la empresa. También tienen bajo su responsabilidad tareas propiamente de la dirección del negocio, es decir aquellas que involucran la planeación,

organización, dirección y control de actividades; algunas de las cuales son cumplidas por la hija mayor.

Atendiendo estas características podemos señalar que nos encontramos ante una empresa familiar del tipo Dirección Familiar, pues como señala Gallo (1995):

En este tipo de empresas los propietarios tienen la intención de continuar unidos en su propiedad, se promueven que muchos miembros familiares trabajen en ella, sin embargo, para que un miembro asuma un cargo de responsabilidad importante se tiene muy en cuenta su capacidad y preparación en la actividad del negocio. Además, no solo participan en temas de inversión sino también en la dirección del mismo, ya sea en la administración o realizando tareas de supervisión (p. 8).

Dimensión: Trampas en las empresas familiares

Ya en el capítulo III se detalla cómo se realizó la evaluación del cuestionario correspondiente a esta dimensión, por ello ahora solo abordaremos los resultados obtenidos de la autoevaluación empleada, enfocándonos en aquellos donde la empresa en estudio se encuentra en una posición de peligro o haya caído en alguna de las trampas, para su respectivo análisis. Aquellos indicadores que no sean mencionados denotan una posición favorable de la empresa respecto a la trampa evaluada y podrán observarse en el Anexo C que muestra el detalle de los resultados obtenidos en cada trampa.

Indicador: confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección

Cuadro 10: Promedio de trampa N°5

Quinta Trampa	Confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección				
Olinda	Eugenio	Angie	Karin	Total	Promedio
12	14	11	13	50	12.5
Entre 4 y 8	La posición de su empresa familiar es favorable				
Entre 9 y 15	Su empresa puede estar en peligro de caer en la quinta trampa familiar				
Entre 16 y 20	La Posición en su empresa es crítica y en su empresa se han confundido los órganos y procesos de gobierno con los órganos y proceso de dirección				

Fuente: Los investigadores (2019)

Como se observa en el cuadro 8 la empresa se encuentra en peligro de caer en esta trampa, que implica la concentración de las decisiones y órganos de gobierno y dirección en el fundador; hay situaciones dentro de la empresa que han sido observadas y descritas durante las entrevistas (algunas mencionadas anteriormente) que podrían ayudar a afirmar este resultado, por ejemplo: aún no existe una delimitación formal de funciones y procesos dentro de la organización, ámbitos estos del gobierno y dirección, olvidando así diseñar las líneas de actuación futuras, pues quienes la dirigen siguen inmersos en los detalles del día a día dejando de lado el trazar una estrategia para la organización.

Otro dato que ayudaría a comprender este resultado es que algunos de los entrevistados desconocían los términos de Gobierno y Dirección y obviamente la diferencia que hay entre ambos, sin embargo no resultó difícil identificar, por los testistas, decisiones relacionadas al ámbito de gobierno y las propias de dirección al preguntarles por las funciones que cada uno realizaba dentro de la organización, por ejemplo las decisiones de reinversión y/o la incursión en nuevos negocios (decisiones de gobierno) son iniciativa siempre del fundador y consultadas con su esposa e hijas mayores, pero tomadas finalmente por él; en cambio las decisiones que competen a la evaluación y remuneración del personal (decisiones de dirección) son tomadas por la esposa quien es la encargada del área de ventas.

Es muy probable que quienes sigan a cargo de estos órganos sean las mismas personas que ahora los ocupan, lo ideal es poco a poco ir distinguiendo y separando las actividades propias de cada gobierno.

Sin embargo, para poder distinguir entre estos tipos de decisiones el autor Gallo (2016) señala que:

Es necesario adquirir un conocimiento específico de empresa, conocimiento que es alcanzado por pocas personas... De aquí la importancia que tiene que los miembros mayores, así como lo más preparados de una familia extendida incrementen y desarrollen su capacidad para distinguir gobierno y dirección... algo que tendrán que hacer con ayuda de personas externas a la familia e independientes a la empresa, como consultores... dando ejemplo así de su manera de convivir el proceso de gobierno cuando de gobernar se trata, y el proceso de dirección cuando de dirigir se trata (p. 62 y 63).

Indicador: Creerse inmune a las cinco trampas anteriores**Cuadro 11: Promedio de trampa N°6**

Sexta Trampa	Creerse inmune a las cinco trampas anteriores				
Olinda	Eugenio	Angie	Karin	total	Promedio
12	11	7	6	36	9
Entre 3 y 8	La posición de su empresa familiar es favorable				
Entre 9 y 11	Su empresa puede estar en peligro de caer en la sexta trampa familiar				
Entre 16 y 20	La Posición en su empresa es crítica y usted se cree inmune a las trampas familiares				

Fuente: Los investigadores (2019)

El resultado obtenido indica que la empresa está en peligro de caer en esta trampa que implica tener la sensación de estar haciendo las cosas de manera correcta y al creerlo o sentirlo así se piensa que no hay nada que se deba cambiar y allí es precisamente donde se genera un riesgo pues las dificultades que puedan existir durarán mucho tiempo y serán un impedimento para la convivencia.

Como ejemplo de lo señalado mencionamos nuevamente lo que los tesisistas han señalado como debilidad para la empresa en estudio y es que “las Finanzas Personales de los dueños y sus negocios están tan mezclados” o lo que en la cuarta trampa de las empresas familiares se define como “confundir los flujos económicos en la empresa familiar”, quienes dirigen actualmente la empresa no tienen un sueldo definido con el cual puedan directamente solventar los gastos personales, de la familia y van disponiendo del dinero de la empresa para hacer frente a estos gastos.

Esto se ha convertido en una práctica habitual en el negocio y es probable que los directivos no lo vean como algo que pueda ocasionarles un inconveniente y que de no hacerse así no se podrá subsistir.

Esta práctica esta errada ya que no permite saber cuánto usa y cuándo se gasta de manera personal o como negocio, lo que hace difícil saber cuán bien le va al negocio y cuan razonable es la gestión del dinero por parte de su dueño. Otros problemas que se pueden originar con el inadecuado manejo de los flujos de dinero son señalados por el especialista Domínguez (2016):

En nuestra experiencia ayudando a empresas Familiares, hemos visto muchos casos donde el manejo desordenado de la caja ha provocado distintos problemas, desde malos manejos y robos, falta de liquidez, problemas con pagos y obligaciones de la empresa, entre otros. El confundir los flujos de la empresa con los ingresos personales ha generado en más de una oportunidad la pérdida total del negocio.

Al respecto Gallo (2016) señala que:

Cuando la empresa familiar tiene éxito y se desarrolla, en las siguientes etapas es frecuente que sean los miembros de la familia los que pidan a la empresa. Habitualmente más información, mayor remuneración en efectivo para el capital, y liquidez para sus participaciones, planteando así nuevos retos que si no resuelven con acierto dificultan y pueden llegar a hacer imposible la unidad, dando lugar a la desunión en el periodo de convivencia generacional (p.36).





Capítulo 5

Propuestas y Conclusiones

5.1. Lineamientos para la convivencia generacional

Entre las pautas para lograr una convivencia generacional exitosa, está la calificada como *siempre necesario* por el autor Gallo (2016) y es que “para ser una buena empresa familiar, en primer lugar, hay que ser una buena empresa de negocios” (p.67). Atendiendo a esta consideración es que en primer lugar mencionaremos algunas propuestas de mejora para la empresa, pasando luego a enunciar los planteamientos para la convivencia entre los miembros de la primera y segunda generación de la organización en estudio.

5.1.1. Propuestas de mejora para la organización

Las soluciones que a continuación se propongan responden a las debilidades identificadas por los tesisistas durante las visitas y como parte de la experiencia de trabajo de uno de ellos en la empresa.

- **Para detener el inadecuado manejo de ingresos y gastos**, se recomienda emplear presupuestos de los gastos más frecuentes, separándolos según correspondan a cada una de las tiendas, para así lograr un control interno y evaluar la rentabilidad que genera cada una individualmente. Por otra parte, se recomienda que los fundadores se asignen un sueldo de acuerdo a sus necesidades, ya que la caja diaria debe solventar al negocio más no a cubrir gastos personales.
- **Respecto al incorrecto manejo de stock de inventarios**, se sugiere inventariar toda la mercadería de manera que se retroalimente el sistema informático con información real y esto permita realizar los pedidos de compra con poco margen de error con la finalidad de no tener errores

durante las ventas u órdenes de compra, evitando también el sobre stock de productos que se devalúan con el tiempo debido a la innovación que pudieran haber tenido en el mercado para cuando se intente venderlos al percatarse de su existencia.

- **En cuanto a cuellos de botella en los procesos logísticos**, podría ser muy útil analizar los detalles de cada proceso que se realice en las áreas de la empresa y armar un mapa que describa el flujo operacional de cada una de las áreas y la interrelación que haya entre cada proceso, de manera que se conozca y se entienda lo que se realiza, detectando los errores y disminuirlos logrando mejorar el nivel de satisfacción de los clientes y sobre todo de los trabajadores. en el Anexo E se muestra el mapeo de uno de los principales procesos en la empresa.

Con respecto a que no se emplean tecnologías de información y comunicación (TIC) apropiadas para el negocio, luego de mapeado los procesos, se recomiendan obtener un sistema de información ERP que se adapte al negocio. Antes de su implementación es necesario que cada área reconozca las tareas importantes que serán sustituidas por la TIC, de manera que se automatice y se integren a un solo sistema, esto permitirá mostrar toda la información a los directivos, quienes al emplearla para una mejor toma de decisiones.

5.1.2. Diseñar un plan organizado de actividades para los miembros de la segunda generación.

Es importante que quienes dirigen la empresa empiecen a trabajar en la apertura que puedan manifestar cada vez que surjan opiniones y/ sugerencias por parte de los hijos respecto de esta. Pues es necesario que haya confianza (y demostrarla) en las capacidades e intenciones de los demás y para lograrlo debe haber personas que tengan la intención positiva de confiar y estar dispuestos a cambiar de actitud, ya que sin esta confianza no habrá suficiente unidad entre los miembros de la familia.

Si bien se ha detectado la existencia de un proceso de involucramiento en la empresa seguido hasta ahora por las hijas, se sugiere que durante el desarrollo de éste se evalúe el perfil de cada uno de los miembros para tener un panorama de las

capacidades con las que cuenta o puede desarrollar y detectando las expectativas respecto de trabajar en la empresa de manera activa en un futuro.

Se presenta a manera de ejemplo la evaluación del perfil de las mayores hijas a partir de la información obtenida en las entrevistas:

Cuadro 12: Evaluación de perfil

	Angie	Karin
Intereses futuros personales	Terminar la carrera de Administración de Empresas e ingresar a trabajar en la empresa familiar.	Culminar sus estudios en Arquitectura y ocuparse en alguna rama de esta carrera.
Reconocimiento de roles	Se identifica con su rol de miembro de la segunda generación, tiene un compromiso con el negocio familiar y demuestra su deseo por liderarlo.	Cumple ahora un papel de estudiante de Arquitectura, pudiendo apoyar con sus conocimientos universitarios en los proyectos futuros.
Expectativas para el futuro de la empresa	Que siga creciendo como hasta ahora.	Que se culmine el proyecto de aperturar uno dos locales.
Habilidades en desarrollo	Habilidad para la venta y trato con el personal.	Habilidad para la venta.

Fuente: Los investigadores (2019)

Respecto a los hijos menores y atendiendo a los postulados de Trenviyo (2010, p. 101) se propone involucrarlos en la empresa familiar desde pequeños:

Así por ejemplo desde los cinco años puede llevarseles a dar un paseo por la empresa y enseñársele lo que se hace ahí, asignándole tareas divertidas que le ayuden a conocer el negocio, es importante también dosificar la información que se le pueda dar, deben divertirse cuando estén en la empresa y no tomarlo como una carga (algunas visitas al mes, podrían resultar más divertidas que acudir todos los días). El propósito de esto es que los niños empiecen a reconocer a la empresa como algo cercano y conocido.

Conforme vayan creciendo se puede ir asignándoles tareas más significativas, mediante las cuales se les transmita aquellos valores característicos de la familia como lo son la laboriosidad, responsabilidad, humildad y la forma en que funciona la empresa. Antes de llegar a la edad en que las mayores hijas han iniciado el proceso de acercamiento a la empresa, los chicos con 10 años pueden acompañar a los padres a las visitas a clientes o hacer algunas cuentas y luego continuar con su desarrollo tal como lo han hecho las hijas.

A medida que esto ocurra tanto los padres como los miembros de la segunda generación se irán percatando de si sus necesidades, intereses, metas, capacidades y habilidades coinciden con lo que el negocio familiar hace y lo que este significa para él. Lo que podría ser de mucha ayuda para los padres es plantearse hacer esta evaluación como el ejemplo propuesto en el cuadro 10.

Sin embargo, los padres deben estar conscientes de que lo hijos, aún con este trabajo realizado con ellos desde pequeños para que se inclinen por quedarse en la empresa, pueden elegir algo distinto de acuerdo a sus gustos y aspiraciones. No se puede obligarlos a tener los mismos intereses que los padres; deben elegir libremente y no ser presionados por las expectativas de generación de mando. Es importante añadir aquí lo que la autora Trenviyo (2010, p. 103) expresa sobre este proceso de decisión:

Este proceso de decisión del miembro de la segunda generación no comienza cuando sale de la carrera universitaria y enfrenta el dilema de si debe o no trabajar con sus padres. Es un proceso largo que influye en el desarrollo de su vida, sus comportamientos y creencias... comienza desde la infancia, se analiza durante la adolescencia y se resuelve durante la madurez temprana (18-29 años).

Por otra parte, si la decisión de alguno o algunos miembros de la segunda generación es no entrar a trabajar en la empresa familiar, no debe significar que no hay deber de formarse y educarse en temas de negocio, el hecho de decidir no trabajar activamente en el negocio familiar no quiere decir que lo desatendamos porque existe la obligación de velar por el, proponer ideas para su crecimiento y transmitir riqueza a las siguientes generaciones.

5.1.3. Esbozar un plan de comunicación de conocimientos (sobre la empresa) hacia la nueva generación

A través de reuniones familiares periódicas en las que se dé a conocer información sobre la situación de la empresa familiar. Se recomienda que esta información sea expuesta por personas que desempeñan responsabilidades en la organización de manera que se conozcan más a los directivos familiares o no familiares. Como ejemplo de estas reuniones pueden ser sesiones de inducción y veranos de trabajo (práctica que ya se realiza en la empresa) en las que se den herramientas necesarias para entender a qué se dedica la empresa, cuáles son sus indicadores y el proceso de venta.

5.1.4. Formular un procedimiento para la resolución de conflictos. (pasos a seguir, pedirlo y anexarlo) elegir un mediador

Los conflictos en las empresas familiares surgen porque dentro de ellas conviven dos sistemas, de los cuales se ha hablado anteriormente, el sistema familiar y el sistema empresarial y cuando a uno se le da mayor importancia que al otro empiezan a generarse conflictos cuyo desenlace puede ser lamentable para la empresa y la familia.

¿Qué se debe hacer antes estos conflictos? El especialista Domínguez (2017) propone:

Primero prevenirlos, a través de la información la transparencia y la comunicación, conocer cómo son las Empresas Familiares su problemática, ser consciente que no soy inmune a alguno de estos problemas. Una vez que ya tengo el conflicto es importante abordarlo, no permitir que se convierta en un proceso por temor, sino enfrentarlo y verlo de manera positiva como una oportunidad para aprender, mejorar, y sacar adelante una situación que nos fortalecerá como empresa, pero sobre todo como familia (s/p).

Entre los conflictos más habituales dentro de una empresa familiar están los abordados por Domínguez (2015, s/p):

- **La sucesión:** es un momento crítico que implica muy distintos problemas a nivel familiar, patrimonial y empresarial.
- **Superposición de dos sistemas, familia y empresa:** dobles roles y falta de separación entre ambas áreas.
- **Preferencias personales:** no diferenciar entre los afectos y el bien de la empresa en la gestión a la hora de atribuir sueldos y puestos.
- **Un sistema excesivamente personalizado:** falta de flexibilidad y exceso de personalismo en la dirección.
- **La emotividad:** trabajar con familiares puede añadir un componente extra emocional en cualquier interacción
- **Choque generacional:** las ideas de las generaciones más jóvenes chocan con la visión tradicional.
- **No saber delegar:** delegación desdibujada, en ocasiones por la presencia de personas imprescindibles
- **Falta de mecanismos:** Ausencia de reglas y tratamiento de situaciones problemáticas.

- **Responsabilidades confusas:** superposición de roles y funciones sin definición clara o indefinidos.

Antes de plantear soluciones para los problemas el autor señala una Consejos para prevenir los conflictos:

1. Mantener las líneas de comunicación abiertas. Mediante reuniones regulares y respetando los canales regulares de la familia y la empresa.
2. Minimizar el choque generacional. Comprender que cada generación tiene una visión de hacer las cosas, tratar de fomentar la empatía y el deseo de consenso entre generaciones.
3. Contar con asesor experto. Una mente abierta y una visión independiente ayudará a dialogar y favorecerá llegar a acuerdos.
4. Protocolo Familiar. Reglas claras.
5. Plan de sucesión. Por ser un proceso complejo, requiere tiempo, paciencia y constancia.
6. Planeamiento paralelo - futuro compartido. El logro de un adecuado balance entre los negocios y la familia, así como la continuidad de la empresa familiar exige planificar con detalle los pasos a dar en los negocios, así como en la familia.

Así mismo el autor propone un proceso para la gestión de conflictos cuando no ha sido posible prevenir su aparición:

1. Presentar cuanto antes el conflicto al consejo de familia para que este conduzca el proceso.
2. Identificar las diferencias que han dado lugar al conflicto con objetividad. Se requiere de un buen manejo de los enfrentamiento y diferencias.
3. Comprender a cada una de las partes en los motivos y sus posturas.
4. Contar con un punto de vista externo, de preferencia alguien en quien todos confíen con experiencia, que brinde objetividad y se acerque a una alternativa de consenso.

5.1.5. Establecer los principales lineamientos para la elaboración de un protocolo.

Al ser el Protocolo un documento que expresa por escrito los acuerdos que la familia establece respecto de su relación con la empresa y propiedad y también lo complejo que resulta su elaboración es preciso discutir los temas que este

abarca con tiempo y sin la presión de conflictos que podrían surgir cuando ya haya miembros (de la segunda generación, en este caso) de la familia involucrados en la decisión. Para lograr esto se desarrollan a continuación algunos temas comunes que deberían estar contenidos en el Protocolo, tomando para ello los postulados de Amat & Corona (2007):

- **Misión, Valores y Estilos de la Familia:** es importante que los miembros de la familia hagan una declaración por escrito de por qué quieren continuar juntos como familia-empresa, cuáles son sus valores fundamentales y estilos de gestión que quieren preservar y transmitir a las futuras generaciones.
- **El Gobierno de la Familia y de la Empresa:** definir cómo se va a gobernar la familia y la empresa, es decir qué órganos se crearán, cuáles serán sus funciones, cuántos y quiénes los integrarán; más adelante se proponen dos órganos que pudieran ser útiles para estos ámbitos.
- **Participación de la Familia en la Empresa:** es necesario definir las reglas de ingreso de los familiares en la empresa, aunque recordemos que en la empresa en estudio existen ya algunas de estas reglas (aunque no por escrito), también sería importante definir las reglas de salida y de comportamiento, además de las normas para su retribución.
- **Grandes Directrices Empresariales de la Familia:** definir temas como dividendos, endeudamiento, rentabilidad esperada de la inversión, diversificación, alianzas con terceros, etc. Son puntos que en la empresa aún no se han tratado de manera formal y debería hacerse para lograr un mejor manejo de las utilidades.
- **Asuntos Patrimoniales como Familia Empresaria:** aunque es un tema que ahora no afecta mucho a la empresa por ser propiedad de solo una familia, es decir no se encuentra aún dividida, sería conveniente que se plantee y deje por escrito cómo y en qué condiciones los miembros de la familia pueden vender su propiedad dentro o fuera de la familia. Y sobre todo es importante que existan puntos que hablen de la forma de transmisión del patrimonio de una generación a otra.

La familia propietaria no debe olvidar que el proceso de elaboración de un Protocolo puede tomar varios meses de trabajo, y el órgano encargado de redactarlo es el Consejo Familiar, órgano que deberá tener presente las siguientes

características para su redacción según los autores Amat & Corona (2007, p.72-73):

- **Aprobación unánime:** únicamente tiene fuerza si es elaborado y aceptado consensuadamente por unanimidad.
- **Documento dinámico y flexible:** debe ser dinámico para que lo establecido en un momento determinado pueda ser adaptable en el tiempo. Las familias van cambiando según la etapa de desarrollo en la que enfrenten, en el caso en estudio se tratará de un Protocolo de una empresa que se encuentra en la etapa del dueño-gerente-controlador y que será diferente al Protocolo de una empresa que se encuentre en la etapa de los primos.
- **No evita el hecho, pero sí el conflicto:** el protocolo no impide la aparición de los problemas, pero reduce en un alto porcentaje las posibilidades de conflicto.

Así mismo resulta importante recordar que es mejor anticiparse en la formulación e implementación de este documento, lo que significa actuar antes de que surjan problemas con las relaciones entre generaciones, actuar cuando la empresa atraviesa por una situación económica-financiera estable, siendo posible involucrar en el proceso de formulación tanto a la generación actualmente en el poder como a la destinada a sucederla, aportando la primera prudencia y experiencia, y la segunda evolución y orientación al futuro (Amat & Corona, 2007).

5.1.6. Proyectar la formalización de la estructura de Gobierno Corporativo y Familiar.

A medida que crece la empresa, la familia también lo hace por ello se vuelve necesario casi indispensable que se aprenda a gestionarlas y coordinarlas, estableciendo para ello órganos de gobierno en ambos ámbitos originando así estructuras más formales, aunque para conseguir esto se exige realizar cambios como dejar de manejar los temas de manera informal pues se trata ahora con realidades distintas que requieren ser gestionadas independientemente sino pueden afectar negativamente a la gestión empresarial y a la unidad familiar Domínguez (2013).

Atendiendo a este postulado es que a continuación se presentan dos propuestas concretas sobre dos órganos de gobierno para ambas realidades (empresa y familia) que podrían ser de mucha utilidad para la empresa en estudio.

5.1.6.1. Gobierno Corporativo

Definido como “el conjunto de procedimientos, tradiciones, costumbre, políticas, reglas y órganos que definen cómo se controla (propiedad), dirige (gobierno) y gestiona (administración) una empresa” Trenviyo (2010, p. 279).

Existen algunos órganos de gobernanza empresarial y que han sido mencionados ya en el Capítulo III, aquí abordaremos solo uno de ellos porque se considera conveniente para la empresa en estudio, atendiendo a sus particulares características.

Se propone un Directorio o también llamado Consejo de Administración como órgano de ayuda al propietario para dar sostenimiento al desarrollo y continuidad del negocio.

¿Qué funciones deberá cumplir este órgano?

- Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia: Estableciendo los objetivos y metas así como los planes de acción principales, definiendo los presupuestos anuales y los planes de negocios, controlando la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones y adquisiciones.
- Supervisar la efectividad de las prácticas de gobierno de acuerdo con las cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesarios.
- Hacer cumplir la Misión de la Organización.
- Mantener y cuidar los Valores
- El directorio puede ser un instrumento para proveer y controlar los recursos financieros a la empresa.

¿Quién lo presidirá?

El directorio estará compuesto por los esposos y las dos hijas mayores, se recomienda sea el esposo quien dirija este órgano cumpliendo además con algunas funciones en específico: Generar un buen ambiente de trabajo, suscitar reuniones abiertas a distintas opiniones, búsqueda de concenso en los temas importantes y generar la participación de todos.

¿Cómo debería funcionar?

Han de establecerse un número de reuniones trimestrales (como mínimo) y estructurarlas de acuerdo a los temas a tratar con la ayuda de informes que puedan ser elaborados por cada área por ejemplo, un Informe de Ventas y Marketing (revisión de la actividad de primer trimestre), Informe de Planificación (resultados-objetivos del primer trimestre) y un Informe Financiero (resultados financieros primer trimestre).

5.1.6.2. Gobierno Familiar

Las razones por las que se propone un consejo de familia, como órgano dentro de este ámbito, se resumen en tres tareas que este órgano desempeña y que son definidas por Amat y Corona (2007, p. 65):

- Conciliadora o de búsqueda de la unidad y armonía familiar. Es tarea del Consejo prevenir los conflictos y ayudar a resolverlos una vez que emergen.
- Educativa o formativa de los miembros de la Familia en los asuntos de la empresa.
- Legislativa, normativa o de definición de políticas y reglas que regulen la relación empresarial entre los miembros de la Familia, y entre ella y la empresa. Gran parte de esta tarea se canaliza a través del Protocolo.

¿Cómo debería estar compuesto este Consejo?

Al respecto los autores Amat y Corona (2007) señalan “conviene los integrantes sean miembros de la familia para que puedan conversar de los temas que les preocupan en un ambiente de privacidad, también para que la familia aprenda a resolver sus posibles problemas y conflictos por sí misma”

(p.67). Atendiendo a esto se propone para la empresa en estudio que sean ambos cónyuges, las dos hijas mayores y la tercera hija pronta a ingresar a la universidad.

Es importante señalar que estos miembros deberán cumplir con un perfil que se puede establecer en el Protocolo, para elaborar este perfil los autores Joan y Corona Juan (2007) proponen tener en mente requisitos como “pertener a la familia, una edad mínima, puede ser 18 años, sean personas que realmente quieran contribuir al consejo y en caso la familia ya se encuentre dividida en ramas es recomendable que haya miembros de cada una estas” (p.67). Atendiendo a la presente investigación, los miembros propuestos para formar parte de este órgano cumplen con las condiciones expuestas por los autores.

¿Quién debería dirigirlo?

Por consejo de los autores Joan y Corona Juan (2007), el Consejo Familiar debería ser dirigido por una persona distinta a quien lidera el Directorio de la empresa, pues cuando sucede así se suele dar más atención a este último órgano. Los investigadores proponen sea la esposa quien cumpla este papel ya que es ella la que tiene más influencia en todos los miembros de la familia, pudiendo reunir a la familia y ser escuchada.

¿Con qué frecuencia deben reunirse el Consejo Familiar?

Tomando en cuenta la no existencia de este órgano en la empresa familiar que es materia de estudio en esta investigación, y para la cual se está proponiendo su creación es necesario que mientras este recién constituido y se trabaje en la elaboración del Protocolo, haya mayor número reuniones o que realicen con mayor frecuencia. Los autores Amat y Corona (2007) proponen que de encontrarse en esta situación se realicen dos reuniones mensuales por un periodo de seis meses a un año. “Una vez se haya establecido este documento (Protocolo) se debe variar el ritmo de las sesiones a dos o tres reuniones al año” (p. 68); como la empresa en estudio se encuentra aún en la etapa en que hay un dueño que lo controla todo, se cree que el número de estas reuniones sería el más conveniente, debido a

que quizá al poco número de temas de los cuales tratar con regular frecuencia.

¿Dónde debería reunirse el Consejo Familiar?

En lo posible las reuniones deberían realizarse en un ambiente formal y cómodo, de manera que se dé la importancia debida a cada sesión.

5.1.7. Construir las bases para un plan de sucesión a largo plazo.

Respecto a la elección del sucesor, es conveniente hablar primero sobre su preparación y en este punto coinciden los autores Gallo (1998) y Treviño (2010) al señalar que es importante iniciar la preparación o formación de el o los candidatos a sucesor lo más pronto posible.

Así se considera primero una preparación remota en la que el predecesor y su cónyuge cumplen un papel fundamental transmitiendo una visión positiva de la empresa a sus hijos a través de, por ejemplo, los sucesores puedan realizar un “trabajo de prácticas, donde se tiene la oportunidad de incrementar las virtudes humanas y algunas habilidades” Gallo (1998, p. 35), el cual no deber ser considerado como castigo por portarse mal, por sacar bajas calificaciones en los estudios o alguna otra mala actitud, pues de actuar así se conseguirá un desagrado hacia la empresa por parte de los aspirantes a sucesor.

Ya en una preparación próxima a la sucesión estás “prácticas de trabajo” podrían convertirse en un proceso de preparación, en el que los miembros de la familia, por ejemplo, permanezcan un tiempo trabajando en cada una de las áreas de la empresa, además de capacitarse en temas de empresa familiar para estar preparados al momento de asumir responsabilidades en el corto, mediano o largo plazo. Podrían también establecerse juntas regulares con los potenciales sucesores o con el sucesor en caso ya esté designado, para tratar asuntos de negocios, discutir sobre algunos problemas observados en la empresa, ofrecer ideas y realizar planificación estratégica sobre la carrera personal y profesional (Treviño, 2010).

Un aspecto importante a tener en cuenta para que la persona que se incorpora a la empresa pueda llegar a hacer bien su trabajo es que el mismo esté bien definido y el “futuro sucesor deberá tener la legitimidad y credibilidad desde el punto de vista de la familia, los empleados de la empresa, clientes, proveedores,

etc.” Trenviyo (2010, p. 2010) Por ello hay que evaluar al sucesor en base a sus capacidades, habilidades y actitudes, y sobre todo en el compromiso sincero que demuestre por la empresa familiar.

Una de las situaciones probables de suceder en este largo proceso es la resistencia del predecesor a retirarse de la empresa, por el miedo quizá a perder el control o a sentirse inútil porque ya no lo necesitan, por ello se propone combinar el retiro con funciones para el fundador, encargarse por ejemplo de velar por las nuevas inversiones aprovechando sus visión emprendedora para empezar nuevos negocios, funcionar como imagen institucional, etc. de manera que se vaya desligando poco a poco de la dirección de la empresa que en ese momento es ejercida ya por el nuevo sucesor.





Conclusiones

Primera. Con respecto al objetivo específico: **Identificar características de una Empresa Familiar en Librería Angie E.I.R.L.** Se concluye que la empresa goza de unidad y compromiso principalmente entre los miembros de la primera generación, sin embargo, se percibe algunos indicios, por ejemplo, la menor motivación que tiene la segunda de las hijas de participar activamente en la empresa, pues considera que es un trabajo muy abrumador; de volverse una característica afín de los miembros de la segunda generación podría afectar tanto a la unidad como el compromiso provocando la pérdida paulatina de estas principales fortalezas de una empresa familiar. Es importante que se trabaje en acciones dirigidas a fortalecer estas ventajas como en la transmisión de la cultura y valores organizacionales y familiares, sobre todo en involucrar a los miembros de la segunda generación en los temas de la organización.

Segunda. En relación con el objetivo: **Describir el balance entre el sistema familiar y sistema empresarial en Librería Angie E.I.R.L.** Es mayor la importancia que recibe el sistema empresarial frente al familiar. Lo positivo de esta afirmación es que hay temas que se vienen trabajando muy bien como el estar siempre a la vanguardia en los productos ofrecidos o la existencia de reglas para el ingreso de miembros de la familia a la empresa y otros puntos que han sido tocados al analizar cada indicador correspondiente a ambos sistemas. Sin embargo, de la conclusión hecha inicialmente se distinguen temas ligados a la familia como lo son comunicación y confianza que podrían estar viéndose afectados con este desbalance y su descuido, pudiendo generar problemas de convivencia entre los miembros dentro y fuera de la organización.

Tercera. En cuanto a: **Identificar el tipo de Empresa Familiar en estudio.**

Se evidencian características que contribuyen a concluir que se está frente a una empresa familiar del tipo Dirección Familiar. Empresa, en donde los propietarios tienen la intención de continuar unidos en la propiedad, se promueve el ingreso de miembros de la familia a la empresa, pero se han establecido algunas competencias profesionales que debe tener aquel miembro que ostente algún cargo de importancia; además porque los propietarios realizan aún tareas relacionadas a la administración de la empresa y no solo representan un papel de inversionistas.

Cuarta. Acerca de: **Reconocer las trampas en las que puede caer Librería**

Angie E.I.R.L como Empresa Familiar. Se concluye que esta próxima a caer en dos trampas puntuales como confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección, agregando el creerse inmunes a las cinco trampas anteriores. En referencia a lo mencionado en primera instancia no existe una delimitación formal de las funciones y procesos en la organización, debido que los fundadores no tienen conocimiento de dichos términos (Gobierno y Dirección), añadiendo que son los encargados de tomar las decisiones de gobierno y dirección sin darse cuenta, puesto que siguen inmersos en todos los procesos del día a día. Para terminar, estar próximos a caer en creerse inmunes a las cinco trampas significa que sienten la gestión llevada es la correcta y no necesita cambio, lo cual con estas adversidades genera riesgo la convivencia generacional, ya que siempre hay formas, procesos y procedimientos para tener eficiencia en el manejo de la organización.

Quinta. Respecto de los **Objetivos específicos planteados como objetivos de**

diseño. Se concluye que para lograr una convivencia generacional saludable es preciso empezar primero por proceso de profesionalización cuanto antes, pues su objetivo es mejorar la dirección estratégica de la empresa, perfeccionando las cualidades directivas del fundador al máximo posible. Luego de ello se podrán poner en prácticas las propuestas mencionadas por los investigadores, como la de implantar órganos de gobierno y dirección que ayudan al mismo cometido siempre que estén formados por personas que complementen, exijan y motiven al fundador; también la propuesta que hace referencia al involucramiento de los miembros de la segunda generación en la empresa como paso previo al proceso de sucesión

Sin embargo, para cualquier propuesta debe existir la voluntad del fundador de que la empresa crezca y se desarrolle, porque de ser así decidirá dedicar parte de su tiempo y otros recursos a la profesionalización. La comunicación contribuye también a generar un clima favorable en la convivencia entre generaciones.





Referencias Bibliográficas

- Abouzaid, S. (2018). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Washington, United States of America.
- Amat, J., & Corona, J. (2007). El protocolo familiar, La experiencia d euna década. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto, en la organización. Tec Empresarial, 6(2), 29-39.
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica. Caracas: Editorial Episteme.
- Bloomberg. (10 de Mayo de 2014). Las 10 trampas en las empresas de familia. Portafolio. Obtenido de Recuperado de <https://www.portafolio.co>
- Bosh, S. (2010). CREARMAS. Obtenido de CREARMAS: <http://www.crearmas.com>
- Castejón, P. J., & Martínez, L. (2013). Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España. Barcelona: OmniaScience.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. Maracaibo.
- Chirinos, M., & Loayza, J. C. (2010). Retail franquiciable: útiles escolares y de oficina "Utilex" Continental SAC. Lima, Perú. Obtenido de Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe>
- Cialdella, D. (s.f.). Banco Comafi. Obtenido de Banco Comafi: <https://www.comafi.com.ar>

Dominguez, P. (24 de Agosto de 2012). ¿Qué entendemos por empresa familiar? Gestión.

------(18 de Noviembre de 2013). La necesidad de un buen Gobierno Corporativo y Familiar. Gestión. Obtenido de Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia>

------(18 de Noviembre de 2013). La necesidad de un buen Gobierno Corporativo y Familiar. GESTIÓN. Obtenido de Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia>

------(2015). Conferencia "Cómo gestionar conflictos". Cómo gestionar conflictos. Piura.

------(25 de Abril de 2017). ¿Cómo surgen los conflictos en las empresas familiares? Gestión.

------(4 de Abril de 2017). ¿Cómo surgen los conflictos en las empresas familiares? GESTIÓN. Obtenido de Recuperado de <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia>

Domínguez, P., Consiglieri, C., & Allen, M. (2013). Innovation and Entrepreneurship in Peruvian Family Businesses: Implications for performance. PAD- Escuela de dirección - Universidad de Piura. Lima: PAD- Escuela de Dirección - Universidad de Piura.

Ferré, M., & Solano, G. (2007). Familia empresaria vs Empresa familiar. Revista de Egresados, 6.

Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar . Barcelona: CG Creaciones Gráficas S.A.

------(2016). ¿Sucesión o Convivencia Generacional? Barcelona: Ediciones Gráficas Rey S.L.

Gómez, G. (2005). ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Barcelona: Ediciones Garnica S.A.

- González, E., & Olivié, C. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. España. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf
- Goyzueta, I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad. *Redalyc*, 87-132.
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 87-132. Obtenido de Recuperado de <http://www.scielo.org.bo>
- Guijoan, M., & Josep, L. (2000). El empresario familiar y su plan de sucesión. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Inga, C. (30 de Enero de 2017). Así está la competencia en el mercado de útiles escolares. *El Comercio*. Obtenido de Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1>
- Instituto de la Empresa Familiar. (10 de 08 de 2019). IE FAMILIAR. Obtenido de <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica.
- (1999). *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- (1999). *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 167-179.
- Lozano, M. (2013). El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Núñez, E. (s.f.). *FundaPymes*. Obtenido de *FundaPymes*: <https://www.fundapymes.com/>

- Paan, C. (06 de Julio de 2015). El mercado de útiles escolares mueve más de S/.1.800 millones. El Comercio. Obtenido de Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia>
- Paladino, M. (2016). De la Empresa Familiar a la Familia Empresaria. Aapresid, 3.
- Parella, S., & Martins, F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Portafolio. (10 de Mayo de 2014). Las 10 trampas en empresas de familia. Portafolio. Obtenido de Recuperado de <https://www.portafolio.co>
- Romainville, M. (24 de Febrero de 2017). Lista escolar: Padres pueden llegar a gastar hasta S/800. El Comercio. Obtenido de Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia>
- Rossel, J. P. (2013). Plan de sucesión de la MYPE familiar "Salón del té San Miguel" en la ciudad de Trujillo. (Tesis de licenciatura). Universidad de Piura, Piura.
- Salkind, N. J. (1999). Métodos de investigación. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Sanz, M. L. (24 de Mayo de 2015). Acordiameditación. Obtenido de Acordia meditación: cordiamediacion.blogspot.com
- Schumacher, A. (2015). Éxito en la sucesión de las empresas familiares. (Tesis Doctoral). Universidad de La Rioja, Logroño.
- Tamayo. (2009). El proceso de investigación científica. México: Limusa.
- Tápies, J. (5 de Octubre de 2015). Empresa Familiar - IESE. Obtenido de Empresa Familiar - IESE: <https://blog.iese.edu/empresafamiliar>
- Tápies, J., & Canals, C. (2013). Sí, quiero. El compromiso de la familia empresaria . Barcelona: Libros de cabecera S.L.
- Tápies, J., & Ceja, L. (2011). Los protocolos familiares en países de habla hispana: como son y para qué se utilizan. (Trabajo de investigación de la cátedra de la Empresa Familiar). IESE Business School- Universidad de Navarra, Barcelona.

Tinto, J. A. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. *Provincia*, 135-173.

Tomas, B., Hernandez, R., & Barriuso, C. (2012). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresa familiares de extremadura. *Redalyc*, 139-150.

Trenviyo Rodríguez, R. N. (2010). *Empresasa Familiares. Visión Latinoamericana*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.

Tresierra, A. (2010). *Metodología de la investigación científica*. Trujillo: Biociencia.





Anexos





Anexo A. Modelo de entrevista aplicada

Entrevista Para Empresas Familiares

- **Objetivo: Describir el balance entre el sistema familiar y sistema empresarial en Librería Angie E.I.R.L.**

Necesidades de la familia Vs Necesidades del Negocio

1. ¿Por qué son empresa familiar?
2. ¿Cuáles son aquellos valores que describen a su familia?
3. ¿Tengo compromiso familiar con el futuro de mi empresa?
4. ¿Qué obligaciones tiene la empresa con respecto a los miembros de la familia?

Resistente al cambio Vs Tendencia al cambio

1. ¿Se entrega información periódica sobre la marcha de la empresa?
2. ¿Qué tipo de estructura organizativa piensa debería ser la mejor para la empresa?
3. ¿En la empresa se maneja una política de dividendos coherente con las prácticas del mercado?
4. ¿Está la empresa familiar creciendo lo suficiente para soportar a la familia en un futuro?

Aspectos Emocionales Vs Resultados del Negocio

1. ¿Existe una separación entre los problemas de la familia y la empresa?
2. ¿Los miembros de la familia se respetan unos a otros? ¿Todos los puntos de vista son válidos?
3. ¿Qué preparación profesional deberían exigírseles a los familiares que trabajen en la empresa?
4. ¿Cómo asignar cargos y responsabilidades?
5. ¿Se encuentran la mayoría de los miembros familiares más competentes en los cargos de mayor responsabilidad en la empresa?
6. ¿Cómo evaluar y remunerar a los familiares que trabajan en la empresa?

- **Objetivo: Identificar el tipo de Empresa Familiar de Librería Angie E.I.R.L.**

1. ¿Existe la voluntad de los propietarios de seguir unidos en la propiedad y se promueve que los familiares trabajen en ella?
2. ¿Se busca que solo los miembros de la familia más capacitados y mejor preparados para la actividad empresarial trabajen en la empresa?
3. ¿El trabajo de los miembros en la Empresa familiar consiste principalmente en la adopción de decisiones de inversión y en el control?
4. ¿Los miembros de la familia están unidos como Propietarios más por circunstancias históricas de herencia que por una manifestación positiva de su voluntad de continuar unidos?

- **Objetivo: Formalizar la estructura de gobierno.**

1. ¿Qué órganos de gobierno debemos implantar en nuestra empresa?
2. ¿Qué tipo de decisiones se tomarán en el consejo de familia?
3. ¿Quiénes deben formar parte del consejo de familia?
4. ¿Debe haber un directorio en las empresas de la familia?
5. ¿Quiénes deben formar parte de la junta directorio?

- **Objetivo: Describir la Estructura Empresarial**

1. ¿Qué puestos hay dentro de la empresa? ¿Cuántas personas trabajan en cada uno? ¿Cuáles son las funciones principales de estas personas?
2. ¿Cuántos trabajadores permanecen laborando en la empresa durante todo el año? ¿Por qué son ellos los que permanecen?
3. Durante campaña escolar ¿A cuánto asciende el número de trabajadores? ¿Quién se encarga de contratar más personal? ¿Esta misma persona supervisa las tareas del personal y cancela los sueldos?
4. ¿Quién realiza los pedidos a los proveedores? ¿Quién gestiona los tratos con nuevos proveedores?
5. ¿Quién es responsable de realizar el pago de los gastos propios del negocio (agua, luz, teléfono, etc.)?
6. ¿Cómo miden el rendimiento del negocio?
7. ¿Tienen en mente nuevos proyectos que involucren a la empresa? ¿Cuáles?

- **Objetivo: Describir la Estructura Familiar**

Para los padres

1. ¿Cuántos miembros conforman la familia?
2. ¿Consideran que da la apertura necesaria para que sus hijo(a)s participen en la empresa?
3. ¿Cuándo se fomentó que sus hijas colaboren de las tareas en la empresa?
4. ¿Durante la estancia de sus hijas trabajando en la empresa ¿Cómo se sintió al trabajar en familia?
5. ¿De acuerdo con las tareas encomendadas a sus hijas, ¿Cómo considera su desempeño laboral?
6. ¿Qué expectativas cree que tienen sus hijas en relación con la empresa?
7. ¿Desea que en un futuro los demás niños también participen en el negocio? ¿Cómo podrán integrarse? ¿Deben estudiar alguna carrera en particular?

Para las hijas

1. ¿Cuándo Empezaste a participar en las tareas en la empresa? ¿Qué funciones realizas o realizaste?
2. De acuerdo con esta experiencia ¿Cómo te sientes o sentiste al trabajar en familia?
3. ¿Consideras has tenido o tienes la apertura necesaria para participar en la empresa?
4. ¿Con quién tienes más confianza? ¿Papá o Mamá? ¿Por qué?
5. ¿Tú decidiste o decidiste la carrera universitaria que ibas a estudiar? ¿Qué te motivó?
6. ¿Qué expectativas tienes de la empresa?
7. ¿Crees que tus hermanos deban integrarse a la empresa? ¿Cómo debería ser este proceso de integración?

Anexo B: Modelo de cuestionario aplicado

Cuestionario de Trampas en Empresas Familiares

Primera trampa: Confundir el derecho de la propiedad con la dirección y/o el gobierno						
A	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	B
Los miembros de la familia que trabajan en la empresa están preparados						En su empresa familiar trabajan miembros de la familia que no están preparados para los cargos que desempeñan.
Ser miembro de la familia no representa una ventaja para ingresar en la empresa.						Se facilita la entrada a miembros de la familia en la empresa por el simple hecho de ser familiares.
Los miembros de la empresa familiar han definido un perfil de las habilidades y capacidades que debe cumplir cada uno de sus propietarios.						La empresa familiar no cuenta con un perfil estructurado de las capacidades y habilidades que deben tener sus propietarios para promover la continuidad del negocio.
En la empresa familiar se han establecido parámetros de formación para que los integrantes de la junta directiva/ consejo de administración/ directorio sean miembros familiares o no.						En la junta directiva/ consejo de administración/ directorio no se han considerado necesario establecer parámetros de formación de sus miembros, ya que son los miembros familiares propietarios del negocio.

Los miembros de la familia han sido formados para ser accionistas de la empresa, tanto en responsabilidades como en derechos.					Los miembros de la familia no han recibido formación para desempeñar su papel como accionistas de la empresa.
La empresa cuenta con una junta directiva/consejo de administración/directorio/, con miembros externos que le ayuden a pensar la estrategia.					La empresa no cuenta con una junta directiva/consejo de administración/directorio/, con miembros externos que le ayuden a pensar la estrategia.
La empresa cuenta con una estructura directiva basada en la estrategia planeada y en las necesidades de la empresa.					La estructura directiva de la empresa está basada en el árbol genealógico familiar
Se establecen sistemas de evaluación y remuneración fija y variable relacionados con la estrategia planeada, dejando a un lado el carácter familiar de cada cargo directivo.					El carácter familiar de cada uno de los cargos influye en la definición de los sistemas de evaluación y remuneración

Puntuación primera trampa familiar	Puntuación total
Entre 8 y 23 puntos	La posición de su empresa familiar es favorable
Entre 24 y 31 puntos	Su empresa puede estar en peligro de caer en la primera trampa familiar
Entre 32 y 40 puntos	Su empresa ha confundido el derecho de propiedad con la capacidad para dirigir la empresa

Segunda trampa: Confundir los flujos económicos en la empresa familiar						
A	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	B
En la empresa se ha establecido un porcentaje de dividendos acordado con la asamblea general de accionistas/junta general de accionistas sobre los beneficios retenidos al final del año.						La asamblea general de accionistas/junta general de accionistas no ha acordado un porcentaje de dividendos sobre los beneficios retenidos al final del año.
Se remunera el trabajo de los miembros familiares sobre el valor del mercado.						Se remunera el trabajo de los miembros familiares por debajo del valor del mercado.
Los recursos de la empresa no son para uso personal de los accionistas.						La empresa tiene ciertos activos utilizados por los accionistas de la empresa sin ninguna contraprestación.
Las cuentas bancarias de su empresa están separadas de las cuentas de su familia.						Las cuentas bancarias de la empresa son las mismas que las de su familia.
Los miembros familiares que son clientes de la empresa reciben igual trato que los clientes externos.						Facilita a un familiar que es cliente de la empresa descuentos o plazos mayores de pago que los que utiliza con otros.
Los miembros familiares que son proveedores de la empresa reciben igual trato que los proveedores externos.						Facilita a un familiar que es proveedor de la empresa un mayor pago en las materias primas por encima del valor de mercado.

La declaración de beneficios es limpia y honesta.						Al finalizar el año, de acuerdo con los directivos de la empresa, determina mostrar al gobierno un nivel bajo de beneficios reduciendo el inventario final colocando gastos ficticios.
La empresa siempre factura los impuestos legales						En algunas ocasiones, la empresa vende sus artículos sin cobrar el IGV, manteniendo doble contabilidad
La empresa paga los impuestos que le corresponden						Mantiene prácticas de compra de facturas para lograr bajar el IGV

Puntuación segunda trampa familiar	Puntuación total
Entre 9 y 26 puntos	La posición de su empresa familiar es favorable
Entre 27 y 35 puntos	Su empresa puede estar en peligro de caer en la segunda trampa familiar
Entre 36 y 45 puntos	Su empresa ha confundido los flujos económicos empresariales con los familiares

Tercera trampa: Confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales						
A	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo, ni desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	B
La empresa cuenta con conocimientos para evaluar y recompensar el rendimiento de sus miembros familiares						La empresa no evalúa el rendimiento de sus miembros por el hecho de ser miembros de la familia.
En la empresa siempre se fijan niveles de endeudamiento avalados por los miembros familiares.						La empresa olvida acordar niveles de endeudamiento avalados por los miembros familiares.
La empresa cuenta con mecanismos de transmisión y reparto de la propiedad entre los miembros de la familia.						En la empresa no se han establecido mecanismos para la transmitir y repartir la propiedad entre los miembros de la familia.
Las aptitudes de cada miembro familiar serán tenidas en cuenta en el momento de repartir la propiedad.						La propiedad será transmitida a los miembros familiares con un criterio de igualdad sin tener en cuenta las aptitudes individuales.

En las relaciones laborales familiares se presenta una tensión contractual.						Se evita la tensión contractual en aras de la unidad familiar.
Los conflictos familiares no son un impedimento para el desarrollo de la estrategia empresarial.						Usted prefiere mantenerse callado en aspectos tan importantes como la estrategia de la empresa con el fin de evitar conflictos familiares.
Los miembros de la familia evitan que los conflictos familiares se conviertan en asunto público.						Los conflictos familiares se presentan ante los empleados de la empresa.

Puntuación tercera trampa familiar	Puntuación total
Entre 7 y 20 puntos	La posición de su empresa familiar es favorable.
Entre 21 y 27 puntos	Su empresa puede estar en peligro de caer en la tercera trampa familiar.
Entre 28 y 35 puntos	Su empresa ha confundido los lazos familiares con los lazos contractuales.

Cuarta trampa: Retrasar innecesariamente la sucesión						
A	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	B
La empresa cuenta con un programa de desarrollo profesional para miembros del grupo sucesor.						El fundador de la empresa y sus directivos no ven necesario un programa de desarrollo profesional para el grupo sucesor.
El fundador está dispuesto a aceptar la pérdida del control del personal, la delegación de decisiones y autoridad para dejar ésta en manos de la siguiente generación.						Sin el fundador de la empresa al mando, el negocio no podría funcionar correctamente.
El fundador ha manifestado su interés o ha pensado en el proceso de sucesión.						Los posibles sucesores del fundador aún no cuentan con las capacidades suficientes para sucederlo.
La empresa ha desarrollado sus productos de acuerdo con los cambios del entorno.						En la empresa se maneja el mismo producto con el que empezó hace treinta años.
El fundador sigue al mando de la empresa sin reducir sus capacidades directivas.						Las capacidades directivas del fundador de la empresa han empezado a disminuir por razones de edad.

Decide asumir riesgos empresariales sin temer por el estatus económico de su familia.						La estabilidad económica de su familia le impide asumir nuevos riesgos.
El fundador tiene más de 65 años y sigue vinculado a la empresa, pero dejando las tareas diarias a otro miembro de la misma.						El fundador tiene más de 65 años y sigue trabajando día a día en su empresa.
Está de acuerdo en capacitar a un externo para que ocupe el liderazgo de la empresa cuando realice la sucesión.						No es necesario capacitar a un externo para el momento de la sucesión ya que el fundador no está dispuesto a dejar su cargo.

Puntuación cuarta trampa familiar	Puntuación total
Entre 8 y 23 puntos	La posición de su empresa familiar es favorable.
Entre 24 y 31 puntos	Su empresa puede estar en peligro de caer en la cuarta trampa familiar.
Entre 32 y 40 puntos	Su empresa ha caído en la cuarta trampa familiar, que es la más peligrosa: su empresa ha estado retrasando innecesariamente la sucesión.

Quinta trampa: Confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección						
A	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo, ni desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	B
Tanto el fundador como los miembros de la empresa tienen clara la distinción entre gobierno y dirección.						En la empresa no se tienen claras las funciones del gobierno y de la dirección.
En la empresa se han definido los miembros y órganos tanto para los procesos de gobierno como de dirección.						En la empresa no se ha considerado necesario definir los miembros y órganos tanto para los procesos de gobierno como de dirección.
En la empresa se han fijado las características/aptitudes que deben tener los propietarios para dirigir.						Tanto el fundador como los miembros de la empresa no consideran necesario definir las características/aptitudes que deben tener los propietarios para dirigir.
En la empresa se han fijado las características/aptitudes que deben tener los propietarios para gobernar.						Tanto el fundador como los miembros de la empresa no consideran necesario definir las características/aptitudes que deben tener los propietarios para gobernar.

Puntuación quinta trampa familiar	Puntuación total
Entre 4 y 8 puntos	La posición de su empresa familiar es favorable.
Entre 9 y 15 puntos	Su empresa puede estar en peligro de caer en la quinta trampa familiar.
Entre 16 y 20 puntos	La posición de su empresa es crítica y en su empresa se han confundido los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección.

Sexta trampa: Creerse inmune a las cinco trampas anteriores						
A	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo, ni desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	B
Desde su inicio, mi empresa familiar se ha visto afectada por algunas de estas trampas.						Mi empresa familiar "nunca" ha caído en ninguna de estas trampas.
Considero necesario iniciar acciones preventivas si presumo que mi empresa puede estar cayendo en una trampa familiar.						El hecho de que puedan presentarse algunos indicios de estas trampas dentro de mi empresa no significa que me vayan a presentarse en su totalidad.
Considero que mi empresa en algún momento podría caer en alguna de estas trampas.						Creo que mi empresa familiar es lo suficientemente fuerte para evitar cualquier tipo de trampas.

Puntuación sexta trampa familiar	Puntuación total
Entre 3 y 8 puntos	La posición de su empresa familiar es favorable.
Entre 9 y 11 puntos	Su empresa puede estar en peligro de caer en la sexta trampa familiar.
Entre 12 y 15 puntos	La posición de su empresa es crítica y usted se cree inmune a las trampas familiares.

Anexo C: Promedio de Trampas

Trampas familiares	Puntuación Total Promedio	La posición de su empresa es
Confundir el derecho de la propiedad con la dirección o en gobierno	22.50	La posición de su empresa familiar es favorable
Confundir los flujos económicos en la empresa familiar	21.00	La posición de su empresa familiar es favorable
Confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales	18.25	La posición de su empresa familiar es favorable
Retrasar innecesariamente la sucesión	17.50	La posición de su empresa familiar es favorable
Confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección	12.50	Intermedia: su empresa está en peligro de caer en esta trampa
Creerse inmune a las cinco trampas anteriores	9.00	Intermedia: su empresa está en peligro de caer en esta trampa

Fuente: Los investigadores (2018)

Anexo D: Respuestas de las entrevistas

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
¿Por qué son empresa familiar?	Porque son mis papás los que dirigen la empresa, y nos involucran a las hijas en el negocio	Porque con mi esposo empezamos juntos en pareja, además que tratamos de involucrar a nuestros hijos para que conozcan la empresa que hemos fundado ya que cuando no estemos sepan manejarla y no se venga abajo.	Porque queremos que toda nuestra familia esté involucrada en el negocio, si bien es cierto si no involucramos a la familia en el negocio, supón que te pase algo la familia ya responde. Nos gustaría que nuestros hijos estudien contabilidad, administración.	Porque empezaron como pareja e inculcaron a Angie para que tenga responsabilidades en la empresa
¿Cuáles son aquellos valores que describen a su familia?	El compromiso, la perseverancia, responsabilidad	Respeto, puntualidad, honradez	Siempre trato de decirles que se eduquen, avancen, estudien. La educación es todo si no hay educación no haces nada, para mí eso es lo más importante. Que no sean conformistas mis hijos y aprovechen la oportunidad que se les da.	Respeto, solidaridad, pero depende de cada uno si lo practica o no
¿Tengo compromiso familiar con el futuro de mi empresa?	Sí, debo regresar a la empresa y aportar los conocimientos que he adquirido fuera	Si, ya que de mi empresa depende la subsistencia económica de mi familia	Si mucha ya que de la empresa dependemos económicamente	Mi papel ahora es el de estudiante de arquitectura, pero en cualquier momento puedo incorporarme ayudando con los proyectos que se tengan en mente
¿Qué obligaciones tiene la empresa con respecto a los miembros de la familia?	Darnos estudio, trabajo, ser el sustento de la familia.	Darles estudio a mis hijos y la comodidades que ellos desean para que logren un buen aprendizaje además de sus comodidades personales.	Cumplir con todas las necesidades en nuestra familia así mismo darle una calidad de vida	Poder estudiar y tener lo que tenemos en casa.

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
<p>¿Se entrega información periódica sobre la marcha de la empresa?</p>	<p>Sí, la contadora elabora estados financieros para presentar a la Sunat y otro real para presentar a mis papás. Yo le solicito a mi papá que me proporcione los estados reales para revisarlos junto con Leónidas (pareja) que también sabe del tema. Es casi mensual que se brinda esta información.</p>	<p>Si, la contadora es la encargada de hacernos llegar los documentos cómo va la empresa en ventas, crecimiento de capital. Esta información la analizamos con nuestra hija Angie y con su pareja Leónidas, para cualquier tipo de dudas que tengamos.</p>	<p>Si.</p>	<p>Mi mamá es la que nos cuenta más sobre la marcha de la empresa, y en los resultados del día o en el movimiento de los inventarios veo cómo va la empresa.</p>
<p>¿Qué tipo de estructura organizativa piensa debería ser la mejor para la empresa?</p>	<p>Yo creo que una funcional, donde haya áreas definidas con tareas específicas. Ahora mis papás se encargan de todo, y todos reciben información de ellos, se recargan mucho de trabajo. Definir tres áreas marcadas: producción, ventas y logística.</p>		<p>A nosotros nos falta organización, estar organizado trabajas mejor nos da control. Nos falta un buen sistema que tenga un montón de herramientas que de facilidades (como por ejemplo un control de personal que registre ingresos y salidas y ya olvídate del cuaderno) o un personal administrativo que haga inventario, controlando, pero vamos poco a poco, porque a medida que vas creciendo no te abasteces y necesitas de otras personas. Si mi hija (la tercera, Grace) ahorita terminara ella sería la encargada, para que desarrolle su práctica su teoría porque no solo es necesaria la teoría.</p>	<p>Hay algunas áreas que tenemos y otras no, pero también hay algunas áreas que nos conviene y otras no, por ejemplo, lo que nos falta es un área de marketing, es muy importante. En la empresa familiar está bien que trate de involucrar familiares, pero si hay un externo que hace mejor el trabajo, sería mejor quedarnos con esa persona y mis papás también ven eso.</p>

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
¿En la empresa se maneja una política de dividendos coherente con las prácticas del mercado?	No, aún no se realiza esto en la empresa. Sí recibimos parte de las ganancias, pero no es directo, es decir recibimos para nuestra alimentación, estudios y esas cosas, no es que tengamos establecido recibir dinero aparte de esto. Es más, mis papás tampoco tienen un sueldo fijo, cuando surge alguna necesidad se saca la plata de caja nada más.	No realiza dividendos, pero lo que si otorgamos es un bono por ventas realizadas por cada trabajador de acuerdo a su desempeño en el día/mes. También se busca reinvertir el dinero en el negocio.	-	-
¿Está la empresa familiar creciendo lo suficiente para soportar a la familia en un futuro?	Sí, según lo que reviso las ventas han aumentado y siguen aumentando. De las ganancias tenemos todo, y podemos estudiar	Sí, a medida que pasa el tiempo crece más y así obtenemos las comodidades necesarias para nuestra familia y vivir tranquilos	Si, por ejemplo este año hemos facturado 6 millones y cuando observo lo que se ha adquirido y la tendencia es esa, crecer; por ejemplo de mi parte yo pensaba comprarme un local en Sullana abrir una tienda allí, pero ya como ella, Angie se fue a trabajar con su esposo y ya, próximamente queremos abrir un local en el centro y vamos a tener el doble de ingresos, mi idea siempre les digo a mis hijas , la idea esa esa que empezamos con mil soles el capital y la empresa de aquí a 20 años debe tener 200 mil de capital, todo depende del control interno de cómo manejes la empresa.	En parte sí, pero el futuro siempre es incierto, pero los proyectos que mi papá tiene en mente tienen que desarrollarse si o si, ya estábamos a punto de empezar la obra en el centro, pero se le presentó la oportunidad de comprar un terreno para otro negocio y se dejó en stand by porque el dinero que se tenía empezado invertir en el local lo usó para adquirir el terreno

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
¿Existe una separación entre los problemas de la familia y la empresa?	Sí eso sí, cuando trabajaba en la empresa mi mamá me trataba como un empleado más y si habíamos discutido yo tenía que ir a trabajar y cumplir con mis tareas, si llegaba tarde también recibía llamadas de atención por eso. Incluso con los sobrinos de mamá, si había alguien que decía que debería ser tratado de diferente forma que los demás por el hecho de ser pariente de la dueña, mi mamá decidía muchas veces pedirle que se fuera.	Si rotundamente, lo que es de casa se resuelve en casa y lo de la empresa en el centro de trabajo	Si, cada cosa en su lugar y en el momento adecuado donde se crea conveniente hablarlo.	La mayoría de los familiares no tiene aún cargos importantes en la empresa, pero más adelante cuando Angie ingrese a trabajar y contando con la contadora que es nuestra media hermana podrá haber disputas.
¿Los miembros de la familia se respetan unos a otros? ¿Todos los puntos de vista son válidos?	Sí, siempre, aunque cuando opinamos sobre algunas ideas para la empresa papá es él que te desmotiva	sí, pero las decisiones las tomamos en conjunto con mi esposo, y la opinión de Angie con su esposo	-	Si se respetan, pero la decisión de mi mamá es la que está al mando
¿Qué preparación profesional deberían exigírseles a los familiares que trabajen en la empresa?	Que hayan seguido alguna carrera profesional que logre aportar a la empresa, y que durante sus estudios trabaje en la empresa algunas horas diarias para que conozca la realidad del negocio.	Por parte mía lo que le guste, pero quisiera que estudien carreras de acuerdo a lo que necesita el negocio, por ejemplo: Administración de empresas, Contabilidad, Economía o Administración de negocios internacionales.	Deben estudiar carreras relacionadas al negocio: Administración, contabilidad	Más que todo terminar una carrera vinculada a los negocios tener la mayor experiencia posible

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
¿Cómo asignar cargos y responsabilidades?	Eso debe ser según la capacidad y personalidad que tengan las personas, no deben solo tener muchos conocimientos profesionales, también habilidades, no puedes poner a una persona callada en un puesto que dirija personas. Sé necesita personas con carácter.	De acuerdo a la capacidad y al tiempo de servicio que tienen laborando con nosotros, es decir más por cargo de confianza.	De acuerdo a lo que se necesita en el negocio, la parte administrativa es fundamental, almacén, despachadores, etc. Mas que todo haya control. El personal se le adecua debido al tiempo que lleva trabajando con nosotros, pero lo evaluamos con la responsabilidad que le pongan al negocio.	Capacidad de tomar decisiones, Responsabilidad, puntualidad, de nada sirve que sea mi familiar, pero sin embargo sea un nada en comparación con otras personas que tienen un puesto menor.
¿Se encuentran la mayoría de los miembros familiares más competentes en los cargos de mayor responsabilidad en la empresa?	Mis papás tienen mucha experiencia, pero les falta profesionalismo.	En realidad, no, pero somos conscientes que tenemos la experiencia del día a día, pero en teoría estamos en cero y eso es una mala jugada para nosotros	sí	-
¿Cómo evaluar y remunerar a los familiares que trabajan en la empresa?	De acuerdo a sus resultados, al igual que los demás	De acuerdo a su desempeño y resultados.	De acuerdo a sus funciones y a la responsabilidad que le pongan al trabajo se les evalúa. Se remunera de acuerdo al mercado y rendimiento.	Lo que sé es que se les paga a todos por igual, sin embargo, se toma en cuenta el cargo que desempeña, los años que llevan trabajando depende su sueldo.

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
<p>¿Existe la voluntad de los propietarios de seguir unidos en la propiedad y se promueve que los familiares trabajen en ella?</p>	<p>Sí, mis papás quieren seguir trabajando en la empresa. Creo que un error de mis papás ha sido que impongan el hecho de ir a la empresa a trabajar como un castigo, si alguna de mis hermanas sacó mala nota en los exámenes o va mal en un curso dicen algo así: "te me vas a la tienda a ayudar", creo que eso es un error porque provocan que ellas no vean con buenos ojos el trabajar en la empresa. Pero ahora los veo contentos con que una de mis hermanas (Grace) ha decidido estudiar Administración de Empresas porque desea trabajar en la empresa y ayudar, está super metida en las tareas de la empresa y comprometida con salir mejor en sus estudios, cuando va a la empresa observa en qué cosas puede ayudar y da órdenes a los chicos que allí trabajan. Mis papás han decidido empezar a enseñarle más del negocio, ya han pensado en que desean que uno de sus hijos se quede en el manejo de la tienda en caso ellos ya no estén o no puedan continuar. Creo que este cambio se debe a que decidí trabajar fuera de la empresa, y no continuar con ellos pese a que aún los apoyo con algunos temas y estoy pendiente de cómo va la empresa.</p>	<p>Si, lo más importante es trabajar para sacar la empresa más adelante y crecer. Bueno mi pensamiento es que se relacionen con ella, y más ahora. porque no quiero que me pase lo que paso con Angie y con Karin, prácticamente a Karin tengo que obligarla a ir... para que tengan un mayor conocimiento acerca de cómo controlar, porque que pasaría si yo me muero mi esposo se fuere quién se queda, es por eso que siempre las llevamos en verano para que conozcan más, pero la persona que estas más comprometida con el negocio es Grace, ya que le gusta estar ahí conociendo el negocio, vendiendo sobre todo y lo que queremos hacer es que se incline a estudiar administración o contabilidad.</p>	<p>sí abro el local en el centro y otro en Sullana, va a hacer nuestra familia la que este en la administración de estos. A eso le llamo negocio familiar. En realidad, Angie seria la indicada de iniciar en el negocio del centro, ya que es mi hija y también tiene esa aspiración de administrar su propio negocio del centro, pero ya con los conocimientos centrados, claros que ha obtenido en su anterior empresa.</p>	<p>Actualmente mis papás inculcan a mis hermanos que estén dentro del negocio, pero yo creo que cada uno debe elegir, no siempre ha sido a así, por ejemplo, yo decidí estudiar arquitectura y al inicio me chocó bastante y mi papá me decía que me cambie de carrera a empresas para que estés en la tienda. pero ya me había gustado. Yo quería diseño, pero mi papá me dijo que no iba a mandar a Lima a estudiar así que en la UDEP empezó Arquitectura y me dijo que estudiara allí. A mis hermanas les dice que deberían estudiar, administración, contabilidad, negocios internacionales y cosas así es como si se les exigiera</p>

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
<p>¿Se busca que solo los miembros de la familia más capacitados y mejor preparados para la actividad empresarial trabajen en la empresa?</p>	<p>Mis papás están abiertos a darles la oportunidad de trabajar dentro de la empresa a los familiares, como los sobrinos, por ejemplo. Se da prioridad a darles trabajo a los familiares antes que ha externos, pero se les trata igual que a los demás trabajadores, no reciben tratos especiales.</p>	<p>No, busca personas ya sea familiares o externos que trabajen con ganas y fomenten lo que deseo es hacer las cosas bien, además tengo familia trabajando en la empresa, pero como hable con ellos la familia en la casa, en el trabajo es distinto.</p>	<p>En este caso a externos ya que en campaña requerimos de personal que se dedique a trabajar</p>	<p>Si por ejemplo mi media hermana ahora contadora, es mayor que Angie y tiene experiencia en bancos, pero sin embargo mi mamá siempre les exige más, al inicio hubo roche, pero le dije a mi mamá que muy aparte de lo que ella tenga, la empresa es lo que hay en común. Pero creo que le falta más experiencia, más que todo porque ella no es de una buena universidad, ella estuvo trabajando y mi papá la llamó y la convenció ya tiene un año en la librería</p>
<p>¿El trabajo de los miembros en la Empresa familiar consiste principalmente en la adopción de decisiones de inversión y en el control?</p>	<p>Papá nos cuenta los planes que tiene, comprar un terreno, abrir una nueva tienda y esas cosas, no cuenta y escucha lo que podemos opinar.</p>	<p>Si, en los dos casos, pero en el tema de control me enfoco más ya que busco comprar productos que tengan rotación y pueda darle vuelta en el negocio, tratar de comprar lo adecuado. En inversión tratar de pagar el local del centro para poder implantar más adelante el mismo negocio y así también comprar terrenos para uso de almacén</p>	<p>Si, ya que estoy a la vanguardia de lo que sucede en la empresa y buscar mejorar, ya sea en pedidos, financiamiento, personal, ventas.</p>	<p>Mi papá es el que sale a buscar está en las reuniones, viendo que me conviene y que no, tomo o no este producto, mi mamá es la que maneja el dinero la que está pendiente de las facturas por vencer y cosas así</p>

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
¿Los miembros de la familia están unidos como Propietarios más por circunstancias históricas de herencia que por una manifestación positiva de su voluntad de continuar unidos?	-	Al principio dijimos la mayor no, pero no hemos decidido aún en cómo repartir la propiedad, pero parece que se van a quedar los chiquitos porque las mayores ya no quieren.	-	-
¿Qué órganos de gobierno debemos implantar en nuestra empresa?	Un consejo de Familia	-	-	-
¿Qué tipo de decisiones se tomarán en el consejo de familia?	-	-	-	-
¿Quiénes deben formar parte del consejo de familia?	Creo que además de algunos de los miembros, una persona externa y experta en el tema. Ninguno de los miembros está capacitados para cumplir las tareas de este órgano, yo por ejemplo no sé mucho del tema.	-	-	-
¿Debe haber un directorio en las empresas de la familia?	-	-	-	-

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
¿Quiénes deben formar parte de la junta directorio?	-	Somos mi esposo y yo ahora	-	-
¿Cuántos miembros conforman la familia? ¿Cuáles son las edades de cada uno?	10 miembros, hermanos somos 6 y dos primitas que adoptaron mis papás: Josué, Jesús, Karin, Grace, Nicol, Angie	10 miembros	-	-
¿Cuándo Empezaste a participar en las tareas en la empresa? ¿Qué funciones realizas o realizaste?	Activamente desde los 19 años más o menos, antes trabajaba como apoyo en ventas. Luego ya empecé a dar algunas indicaciones que podrían mejorar la forma en que se atendían los pedidos, el proceso que debían seguir los artículos solicitados, y controlar para que se cumpliera.	Inicie con mi esposo desde cero, estando en ventas, almacen, como todo empresario haciendo mil funciones para sacar adelante el negocio	-	Empecé a los 15 años siempre he ido ayudar y con el pasar de los tiempos he adquirido experiencia, inicié sacando pedidos lo que hacen todos al empezar, si ya dominas los pedidos vas a ventas, pero a veces mi mamá me dice que no solo me dedique a ventas, haga de supervisora del personal.
De acuerdo a esta experiencia ¿Cómo te sientes o sentiste al trabajar en familia?	Es algo complicado, pese a que me he dado cuenta que el negocio de mis papás no es tan difícil como en el que ahora me encuentro laborando	-	-	Yo me sentía como una vendedera más, yo le dije a mi mamá que iba a estar como una trabajadora más no iba a tratar a nadie como más y menos. Mi mamá nunca me ha pagado, a veces me daba para comprar ropa, todo el trabajo que hacía era para mí universidad. Pero al ver que mi mamá no me pagaba, busqué otra cosa y hace dos años trabajo para las marcas que se venden en la empresa, como impulsadora. Sin embargo, los horarios difieren, la empresa me exige 8 horas de trabajo, pero mi mamá me hace ir desde temprano hasta las últimas horas.

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
De acuerdo a esta experiencia ¿Cómo te sientes o sentiste al trabajar en familia?	es algo complicado, pese a que me he dado cuenta que el negocio de mis papás no es tan difícil como en el que ahora me encuentro laborando	-	-	Yo me sentía como una vendedera más, yo le dije a mi mamá que iba a estar como una trabajadora más no iba a tratar a nadie como más y menos. Mi mamá nunca me ha pagado, a veces me daba para comprar ropa, todo el trabajo que hacía era para mí universidad. Pero al ver que mi mamá no me pagaba, busqué otra cosa y hace dos años trabajo para las marcas que se venden en la empresa, como impulsadora. Sin embargo, los horarios difieren, la empresa me exige 8 horas de trabajo, pero mi mamá me hace ir desde temprano hasta las últimas horas.
¿Consideras has tenido o tienes la apertura necesaria para participar en la empresa?	Sí.	-	-	Al inicio empezó como una obligación, durante los veranos que llevaba solo un curso aprovechaba en ir. Y como estaba trabajando como impulsadora obviamente tenía que ir
¿Con quién tienes más confianza? ¿Papá o Mamá? ¿Por qué?	Con mi Mamá, porque es mujer, puedo platicarle sobre las ideas que tengo en mente, mi papá es más cerrado, cuando propongo algo me dice: si puede ser vamos a verlo, o esto no encaja para la tienda, aunque a veces tiene razón, pero pienso que es muy cerrado. Creo que mi papá lo que desea es que uno de los hijos varones sea el que lo herede, pero son muy pequeños aún y son mujeres las mayores.	-	-	Yo creo que, con los dos, pero con mi mamá converso más
¿Tú decidiste la carrera universitaria que ibas a estudiar? ¿Qué te motivó?	Sí, decidí por administración porque es una carrera completa ves casi todos los temas de las otras carreras.	-	-	En realidad, no, yo quería diseño, pero como mi papá me dijo que no me mandaría a Lima, vimos que en la Udep había arquitectura y me dijo que estudiara eso, al inició me chocó y me decía que me cambie a empresas, pero ya luego terminó gustándome.

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
<p>¿Qué expectativas tienes de la empresa?</p>	<p>Que seguirá creciendo, pero que si no se cambian las cosas con el tiempo decaerá</p>	<p>De Angie sé, su meta de ella es eso, ella dice: cuando se habrá el nuevo local en un par de años yo regreso de donde este para dedicarme a eso."</p>	<p>Que crezca más de lo que ya está, tener sucursales en otro lugares, que mis hijos ingresen apoyar en el negocio, y si es posible que Angie regrese y administre un local probablemente el que está ubicado en el centro de Piura.</p>	<p>al igual que mi papá, él quiere tener una red de librerías no solo en Piura, pero depende de cómo va, pero si veo una o dos tiendas más abiertas</p>
<p>¿Crees que tus hermanos deban integrarse a la empresa? ¿Cómo debería ser este proceso de integración?</p>	<p>Creo que sí, una de mis hermanas ya está muy interesada en participar de la empresa. Debería formárseles desde pequeños, hacerles conocer el negocio y permitirles hacer cosas dentro.</p>		<p>-</p>	<p>Aún falta un montón, pero creo que sí. Yo creo que todo depende de su carrera de lo que ellos elijan, y por ejemplo si quieren aprenden yo creo que se meten al negocio es como por ejemplo mi papá me dice que me meta más a la administración de la empresa pero no me llama la atención, no tiene nada que ver con lo que estudio, si me hablan de términos de empresa digo no nada que ver, yo creo que trabajar en una librería es muy pesado pero no lo recomendaría, es demasiado pesado, me gusta ir es como que mato mi tiempo pero si es que toda mi vida tengo que estar allí no me gustaría mucho. Creo que no se les va a hacer fácil desligarse de la empresa y ceder el paso a otro, para que se dé tiene que ser un largo proceso más que todo para que la nueva persona se dé cuenta que no es nada fácil, porque ya van años y que la persona llega y los otros se deban ir es un cambio un choque. En cuanto a mis hermanos varones, quieren que sean ingenieros nada que ver con la empresa.</p>

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
<p>¿Qué puestos hay dentro de la empresa?</p> <p>¿Cuántas personas trabajan en cada uno? ¿Cuáles son las funciones principales de estas personas?</p>	<p>Vendedoras, despachadores de pedido, cajera, contadora, jefa de tienda (contrata y supervisa personal + control de inventarios+ control de ventas), asistente administrativa (transferencias de mercadería entre tiendas, transferencias bancarias, pago de servicios del negocio)</p>	<p>Vendedoras, despachadores de pedido, cajera, contadora, jefa de tienda (contrata y supervisa personal + control de inventarios+ control de ventas), asistente administrativa (transferencias de mercadería entre tiendas, transferencias bancarias, pago de servicios del negocio, se encarga a veces de hacer el cuadro de cajas y hacer inventario de algunos productos ubicados en alguna de las tiendas, que yo solicito).</p>	-	-
<p>¿Cuántos trabajadores permanecen laborando en la empresa durante todo el año? ¿Por qué son ellos los que permanecen?</p>	-	-	<p>30 a 32 personas estables, debido al tiempo que llevan trabajando y a la confianza que se han ido ganando con pasar los años.</p>	-
<p>Durante campaña escolar ¿A cuánto asciende el número de trabajadores?</p> <p>¿Quién se encarga de contratar más personal?</p> <p>¿Esta misma persona supervisa las tareas del personal y cancela los sueldos?</p>	<p>40 personas, la jefa de tienda es la encargada de contratar y supervisarlos. Mi mamá cancela los sueldos a los trabajadores.</p>	<p>hasta 60 personas han llegado trabajar, la jefa de tienda es la encargada de contratar y supervisarlos además de cancelar los sueldos a los trabajadores.</p>	-	-

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
<p>¿Quién realiza los pedidos a los proveedores?</p> <p>¿Quién gestiona los tratos con nuevos proveedores?</p>	<p>Mamá+ la asistente administrativa</p>	<p>Antes era mi esposo, pero hicimos un cambio con mi persona debido a la compra excesiva de productos sin rotación, hubo riñas cuando me percaté de esto, pero luego nos sentamos a conversar y le hice entender que era importante ver lo que se vende, es por eso que ahora soy la encargada de realizar los pedidos de acuerdo a lo que hay en Kardex y físico. Mi esposo viaja a Lima y trae productos con lista y me consulta si se puede traer, a veces viajamos los dos. Ahora es encargado de almacén, se encarga de revisar los ingresos de mercadería para que observe lo que realmente hay y sepa más o menos que pedir. yo antes de pedir un producto: tengo mi sistema hemos vendido en este año 1000 unidades y en stock tengo 100 y en campaña me faltó sabes que mándame 2000. y en campaña pedí 2000 y vendí 800 tengo 1200 la rotación ha sido 800 unid. mándame 300 solo para surtir, pregunto al almacenero si es correcto el stock y si falta de hombre pedimos más de hombre. También me encargo de cuadrar lo que se muestra el sistema y lo que hay en físico, si hay descuadre tenemos que hacerle seguimiento al productos faltante o sobrante.</p>	-	-
<p>¿Quién es responsable de realizar el pago de los gastos propios del negocio (agua, luz, teléfono, etc.)?</p>	<p>Asistente administrativa</p>	<p>Asistente Administrativa</p>	-	-

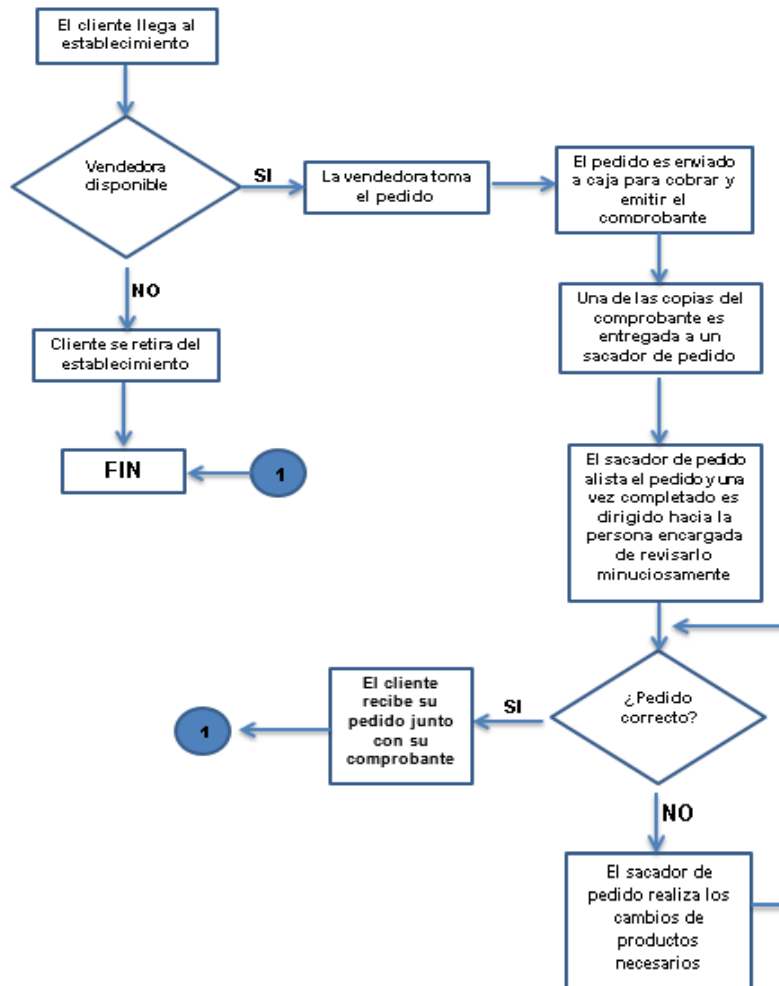
¿Cómo miden el rendimiento del negocio?	Por el volumen de las ventas	El aumento de las ventas y el aumento de capital	aumento de las ventas y el aumento de capital al final del año en comparación de los anteriores.	Por los resultados de cada mes, y el movimiento de inventarios.
---	------------------------------	--	--	---

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
¿Tienen en mente nuevos proyectos que involucren a la empresa? ¿Cuáles?	Aperturas nueva tienda en otra ciudad de Piura (Sullana), el proyecto del nuevo local está en stand by, el dinero que estaba destinado para la construcción tuvieron que emplearlo en el alquiler de nuevos almacenes para la mercadería, porque ya no hay espacio en casa.	No quiero que la empresa caiga si no que levante ya que como dice mi esposo es tener una red de sucursales de librería	Si, crecer hasta buscar tener una red de librerías como la farmacia felicidad, esa es mi intención de crecer.	sí mi papá quiere tener una red de librerías, pero no solo en Piura, quizá en otras ciudades como Sullana
El día a día del Papá	Mi papá va a tienda, y ve que cuentas tiene que pagar a proveedores, luego revisa sus cuentas personales por pagar, pago de carro, de terrenos, luego las cuentas por pagar a los bancos, cuánto o cuándo pagar. Por la tarde, ve el tema de mercadería, qué es lo que está faltante, pregunta a los vendedores que están pidiendo los clientes, y con esto llama al proveedor y negocia el pedido a solicitar. Luego ayuda a ingresar las facturas de las compras, y los arqueo de caja de cada tienda			Es bien diferente, no es nada cotidiana, por ejemplo, se levanta a veces tiene reuniones y se va, sé que llega a la tienda a almorzar, ve algunas cosas y vuelve a salir. No está todo el día en la tienda como mi mamá. En campaña si todos estamos en la tienda. El tiempo que han dedicado y dedican, lo dice él si ellos no se sacrifican nosotros no vamos a tener cosas que necesitamos, pero sin embargo siempre está el, voy a pasar tiempo con mi familia, por eso que la mayoría de los domingos nos lo dedican, pero el resto de los días en la semana, son solo comentarios breves no es el oye cómo has estado. debería haber comunicación más con mis hermanos porque yo estoy bien.

Preguntas	Angie Córdova	Olinda Flores	Eugenio Córdova	Karin Córdova
<p>¿El día a día de la Mamá?</p>	<p>Mi mamá está más en ventas, que haya stock en tiendas, no ve pagos, es más comercial, ve los cuadros de caja. El 60% del tiempo lo dedica a la empresa y un 40 % para la familia.</p>	<p>En la mañana atiendo a mis hijos ya durante el día los llamo, llego a casa a las 7 de la noche y ya el domingo los dedico a ellos. Si hay que salir a pasear salimos juntos, yo les digo a mis hijas que este trabajo que hemos escogido es esclavizante, pero si las he abandonado es porque debía estar todo el tiempo en el trabajo, y si ahora es diferente es porque ya tengo la facilidad de tener a alguien de confianza que se quede en la casa y otra en la tienda. ya es alguien de confianza porque lleva 12 años trabajando con nosotros, inclusive le doy mis claves para entrar al sistema cuando yo no estoy y la autorizo para realizar algunas tareas.</p>		<p>Mi mamá si está todos los días en la tienda excepto los domingos que esté en casa, en campaña todos estamos allí, ahora que no es campaña hay cosas que se pueden manejar por teléfono. Si hay algún problema ella tiene que estar allí sino no se soluciona.</p>

Anexo E: Mapeo de Procesos

Proceso de ventas



Fuente: Los investigadores (2018)